



Pedro Miguel dos Santos Vicente

Licenciatura em Psicologia do Desenvolvimento e Educação

**Análise da Motivação e Stress
Profissional num grupo de funcionários
de uma Instituição de Ensino Superior**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Segurança e Higiene do Trabalho

Orientadora: Paula Cristina Gonçalves Dias Urze
Professora Auxiliar, Faculdade de Ciência e Tecnologia
da Universidade Nova de Lisboa

Presidente: Prof. Doutora Isabel Maria do Nascimento Lopes Nunes
Arguente: Prof. Doutor José Martin Miquel Cabeças
Vogal: Prof. Doutora Paula Cristina Gonçalves Dias Urze



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Outubro de 2014

DIREITOS DE CÓPIA OU COPYRIGHT

Título da dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Segurança e Higiene do Trabalho: Análise da Motivação e Stress Profissional num grupo de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior.

© Pedro Miguel dos Santos Vicente

© Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

© Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam no seu potencial e que não desistem de lutar pelos seus objectivos

“É preciso coragem para crescer e tornar-se quem você realmente é.” (E.E. Cummings)

Agradecimentos

Este estudo não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil chegar ao fim desta etapa, que representa um importante marco na minha vida pessoal e profissional. Desta forma, manifesto a minha gratidão a todos os que estiveram presentes nos momentos de ansiedade, de insegurança, de exaustão e de satisfação.

À minha orientadora, Prof. Doutora Paula Urze, pela forma como me orientou, dedicação e motivação. É de igual modo, importante referir, ainda, a disponibilidade sempre manifestada, apesar do seu horário demasiado preenchido, o seu apoio e confiança.

Ao Prof. Doutor Francisco Ferreira, pela enorme disponibilidade demonstrada sempre que lhe era solicitada alguma ajuda a nível de tratamento estatístico dos dados, que possibilitaram o enriquecimento desta investigação.

À Prof. Doutora Graça Martinho, pelo apoio, motivação e disponibilidade que foi sempre oferecendo ao longo deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, que sempre me apoiaram durante este período e me auxiliaram no envio dos questionários para os trabalhadores.

À minha coordenadora Elsa Godinho, por toda a simpatia, disponibilidade, apoio, motivação e auxílio que me ofereceu durante estes dois anos de mestrado.

A toda a equipa dos Recursos Humanos por toda a disponibilidade e auxílio relativo aos contractos existentes na Instituição.

Ao meu pai, pela motivação, afecto, carinho e compreensão, mas sobretudo pelo exemplo de vida que sempre me inculuiu.

À Tânia, pela paciência e impaciência, companheira dos bons e menos bons momentos. Pela sua frequente presença, pela tolerância, amor e carinho.

Resumo

Esta dissertação trata de duas temáticas importantes na vida de uma organização: a motivação e o stress profissional dos trabalhadores. Pretende-se compreender melhor certos aspectos destes fenómenos, centrando-se a análise num determinado grupo de trabalhadores de uma Instituição de Ensino Superior.

A motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo a atingir os objectivos pessoais e organizacionais, tendo em conta que esses objectivos devem ser coordenados para que tanto os indivíduos como as organizações alcancem resultados, nomeadamente a satisfação. O stress profissional é um fenómeno reconhecido pelo impacto adverso que tem no bem-estar dos indivíduos no contexto laboral, diminuindo a sua produtividade e satisfação.

O estudo no terreno baseou-se na recolha quantitativa de informação, tendo sido realizados 74 questionários. Em articulação com o enquadramento teórico, a análise dos resultados obtidos através dos questionários permitiu extrair algumas conclusões, das quais destacamos: a) existem diferenças significativas entre a motivação e stress dos trabalhadores no local de trabalho; b) existe uma desmotivação no local de trabalho principalmente referente aos indicadores de segurança, realização profissional e ambiente de trabalho; c) existe algum stress no local de trabalho, nomeadamente nos indicadores de grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa e exigência psicológica do trabalho; d) não existe diferenças significativas na motivação e stress dos trabalhadores face aos que realizam atendimento ao público e os que não realizam, e por fim verificamos que a condição salarial, ambiente e condições de trabalho são as ideias que os trabalhadores mais procuram num novo trabalho.

Este estudo mostrou-se assim pertinente, uma vez que saber o que motiva, o que satisfaz estes trabalhadores, pode ajudar a melhorar os procedimentos a serem adoptados na gestão da mudança da organização.

Palavras chave: motivação, stress, stress relacionado com o trabalho, Qualidade de vida no trabalho, trabalhador

Abstract

This thesis deals with two important issues in the life of an organization: motivation and professional stress of the workers. It is intended to better understand certain aspects of these concepts, focusing the analysis on a particular group of workers at a Higher Education Institution.

Motivation is the process of inducing a person or group to achieve personal and organizational objectives, taking into account that these objectives should be coordinated so that both individuals and organizations to achieve outcomes such as satisfaction. The professional stress is a phenomenon recognized by the adverse impact it has on the welfare of individuals in the employment context, decreasing their productivity and satisfaction.

The field study was based on the quantitative information gathering 74 questionnaires. In conjunction with the theoretical framework, the analysis of the results obtained from the questionnaires allowed to draw some conclusions, which include: a) there are significant differences between motivation and stress of workers in the workplace; b) there is a lack of motivation in the workplace mainly related to safety indicators, job satisfaction and work environment; c) there is some stress in the workplace related to the degree of control that the worker feels in performing the task and psychological demands of the job indicators; d) there aren't significant differences in the motivation and stress of the workers that provide assistance to the public and those who don't provide. Finally, we found that the wage condition, environment and working conditions are the ideas that most workers seek for a new job.

This study proved that it was relevant. Since knowing what motivates, what satisfies these workers can help improve the procedures to be adopted in managing an organization.

Keywords: motivation, stress, work related stress, quality of working life, workers

Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Índice de Figuras	IX
Índice de Gráficos.....	X
Índice de Tabelas	XI
Capítulo I - Introdução	1
1.1.Nota introdutória sobre o tema	1
1.2 – Pertinência do Tema e Questões de Partida	2
1.3 – Objectivo do estudo	4
1.4 – Estruturação do trabalho.....	4
1.5 - Metodologia do Enquadramento teórico.....	5
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	6
2. A motivação.....	6
2.1. Teorias da Motivação	9
2.1.1. Teoria Necessidades de Maslow	11
2.1.2. Teoria de Herzberg.....	15
2.2. Conceito de Motivação e Satisfação no Trabalho	21
2.3. Relação entre Factores de Motivação e de Satisfação	24
2.4. Efeitos da Motivação e da Satisfação	25
2.5. Estratégias da Motivação.....	26
2.6. Novas abordagens de motivação no trabalho.....	26
2.6.1. Qualidade de vida no trabalho	27
2.7. Stress.....	29
2.7.1. Stress – conceitos gerais	29
2.7.2. Stress Profissional.....	32
2.7.2.1. Conceitos e Características	32
2.7.3 Modelos de Stress	33
2.7.4. Factores geradores de stress	41
2.7.5. Factores moderadores de stress.....	43
2.7.6. Efeitos de Stress	44
2.7.7. Stress e Suporte Social	46
Capítulo III - Metodologia	49
3.1. Objectivos e Procedimentos de Recolha de Dados	49
3.2. Instrumento	50
3.3. Hipóteses	51
3.4. Conceitos Centrais	51
3.4.1 Conceitos, dimensões e indicadores.....	51
3.5. Tratamento de dados	53

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	55
4.1. Caracterização dos Indivíduos	55
4.2. Análise e Discussão dos Resultados	60
4.2.1. Resultados da Escala de Motivação e Stress no local de trabalho	61
4.2.2. Escala de Motivação	66
4.2.3. Escala de Stress	71
4.2.4. Resultados sobre a Procura de Emprego	75
Capítulo V - Conclusões	78
Bibliografia	82
Anexos	89
Anexo 1 – Questionário	89
Anexo 2 – Pedido de autorização de aplicação do questionário	92
Anexo 3 - Inventariação das Unidades de Registo relativamente à questão aberta	93
Anexo 4 – Tabela de Frequência de Respostas ao Questionário	94

Índice de Figuras

Fig. 2.1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	12
Fig. 2.2. Comparação entre a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria de Dois Factores de Herzberg.....	19
Fig. 2.3 - Modelo De Exigências Controlo de Karasek.....	35
Fig. 2.4 - Modelo “Effort-Reward imbalance” de Siegrist.....	36

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – Distribuição dos inquiridos por sexo.....	55
Gráfico 4.2 – Intervalo de Idades.....	56
Gráfico 4.3 – Grau de Escolaridade.....	57
Gráfico 4.4 – Número de anos de Vínculo à Instituição.....	58
Gráfico 4.5 – Tipo de contracto.....	59
Gráfico 4.6 – Atendimento ao Público.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 4.1: Resultados da Escala de Motivação e Stress.....	61
Tabela 4.2 – Resultados da Escala de Motivação.....	66
Tabela 4.3 – Resultados da Escala de Stress.....	71
Tabela 4.4 - Categorização referente à questão aberta.....	75

Capítulo I - Introdução

1.1.Nota introdutória sobre o tema

Na sociedade moderna em que vivemos, todo o ser humano necessita de interagir e cooperar com quem o rodeia, uma vez que não vive isolado no mundo. Devido às suas limitações individuais, quando existem objectivos em comum, são criadas organizações com a finalidade de os alcançar mais facilmente. O ser humano depende das organizações, para aprender, trabalhar, ou seja, para obter todo o tipo de produtos e serviços que são necessários no seu quotidiano. Assim, pode-se afirmar que as organizações são unidades sociais, construídas e reconstruídas para se obterem objectivos específicos.

Actualmente, as organizações têm em conta cada vez mais o desempenho das pessoas, não sendo consideradas apenas como simples recursos, com a capacidade de atingir os objectivos da sua organização.

Gerir pessoas não é simplesmente controlar procedimentos e rotinas. Implica o envolvimento de todos os membros da organização, existindo também um compromisso por parte da organização em ensinar, motivar e investir em mecanismos que promovam a criatividade e a inovação, funcionando estes como factores de diferenciação.

Os recursos humanos têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão dos mesmos se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados. Para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas actividades e perseguirão os seus objectivos com maior eficácia.

O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas num determinado contexto. A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas: diz-se que ninguém pode motivar ninguém. A motivação das

pessoas envolve assim metas e objectivos, não deixando de ser um processo importante no comportamento humano (Chiavenato, 2004).

Um dos maiores desafios das organizações é o de motivar os indivíduos, tornando-os agentes de decisão, confiantes e comprometidos com o alcançar de objectivos propostos, dando-lhes autonomia suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.

O stress profissional é um fenómeno reconhecido pelo impacto adverso que tem no bem-estar dos indivíduos no contexto laboral, diminuindo a sua produtividade e satisfação.

1.2 – Pertinência do Tema e Questões de Partida

De um ponto de vista organizacional, gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são factores chave para garantir níveis de performance elevados por parte dos trabalhadores.

Desde então, muitas investigações e teorias foram desenvolvidas com o intuito de tentar explicar o funcionamento deste impulso interno que leva os indivíduos a actuarem em função da concretização de determinados objectivos.

No entanto, devido às suas limitações individuais, quando existem objectivos em comum, são criadas organizações com a finalidade de os alcançar mais facilmente. O ser humano depende das organizações para aprender, trabalhar, ou seja, para obter todo o tipo de produtos e serviços que são necessários no seu quotidiano.

Para se alcançar os objectivos é necessária motivação. A motivação é uma força motriz que nos orienta para atingir as metas, podendo esta ser de origem intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca refere-se a uma motivação, que vem do próprio indivíduo e que é dirigida pelo interesse ou prazer da tarefa em si, não dependendo de qualquer tipo de pressão externa. Por outro lado, a motivação extrínseca já provém do exterior do indivíduo. Frequentemente, as motivações extrínsecas são recompensas, tais como, o dinheiro, as promoções, as coacções e as ameaças de punição. Um

exemplo deste caso, é a competição, dado que incentiva o indivíduo a vencer os outros e não a desfrutar as recompensas que provém do prazer em realizar a actividade.

Outro factor de extrema importância que afecta o comportamento do grupo de trabalho é o stress profissional. É um fenómeno reconhecido pelo impacto adverso que tem no bem-estar dos indivíduos no contexto laboral, diminuindo a sua produtividade e satisfação.

O stress está entre os principais problemas de saúde relacionados com o contexto profissional, sendo um fenómeno de tal modo difundido que a Organização Mundial de Saúde e as Nações Unidas o referem como a doença do século XX (Comissão Europeia, 2002). Múltiplos estudos demonstram os efeitos que o stress profissional tem nos indivíduos tais como a diminuição da produtividade, burnout e insatisfação (Cooper & Cartwright, 1994; Spielberger & Reheiser, 1994), que se repercutem em custos directos para a organização (Schabracq et al., 2003). Assim, é fulcral que as organizações desenvolvam estratégias que contribuam para a sua redução.

A finalidade deste estudo prende-se com os factores que, centrados no indivíduo, determinam a motivação e stress profissional num grupo de funcionários de uma instituição de ensino superior. Assim, o objectivo geral do nosso estudo é responder à seguinte pergunta de partida:

- “Que relação existe entre a motivação e o stress profissional?”, no grupo de funcionários estudado.

Procuramos, igualmente, responder a outras questões de investigação, referentes ao grupo de funcionários analisado:

- “Que relação existe entre as variáveis de motivação em estudo e as variáveis demográficas e socioprofissionais?”;
- “Que relação existe entre as variáveis de stress em estudo e as variáveis demográficas e socioprofissionais?”.

1.3 – Objectivo do estudo

O objectivo global deste estudo consiste na identificação das fontes de stress profissional e na verificação dos níveis de motivação dos profissionais de uma instituição de ensino superior. Pretendeu-se ainda verificar a associação do stress e motivação com determinadas variáveis sócio-demográficas. Esta investigação, pretendeu desenvolver e orientar os seguintes objectivos específicos:

- 1) Caracterizar a amostra que se pretende estudar de acordo com as variáveis sociodemográficas e indicadores da situação profissional;
- 2) Identificar os níveis de stress e motivação nos profissionais da instituição;
- 3) Comparar os níveis de stress e motivação relativamente ao sexo, idade, grau de escolaridade, tipo de contracto com a instituição, anos de profissão e atendimento ao público;
- 4) Avaliar a relação entre o stress e motivação profissional.

1.4 – Estruturação do trabalho

A presente investigação estrutura-se em três partes distintas. Sendo que a primeira parte, refere-se ao enquadramento teórico repartido em por dois capítulos. A segunda parte deste estudo engloba o estudo empírico.

Assim, o trabalho encontra-se repartido segundo a sequência abaixo indicada:

- No primeiro capítulo do trabalho é efectuada a apresentação da problemática, as questões de partida, os objectivos subjacentes ao estudo, apresentação da justificação e pertinência do tema em estudo;
- A Primeira parte da dissertação tem início no segundo capítulo do trabalho, onde é explanado o enquadramento teórico sobre a motivação e o stress;
- No terceiro capítulo inicia-se a segunda parte da dissertação, onde se enquadra o estudo empírico;

- No quarto capítulo é realizada a apresentação, análise e discussão de resultados;
- Na terceira parte são apresentadas as conclusões do estudo e sugestões para futuras investigações

1.5 - Metodologia do Enquadramento teórico

A metodologia de pesquisa teve por objectivo a localização conceitual do que é a motivação e o stress no âmbito do trabalho a partir de uma perspectiva histórica. Assim como, visa identificar os factores determinantes que circunscrevem o fenómeno, modelos conceptuais, e os efeitos que podem provocar na saúde dos trabalhadores.

Esta investigação visa dar ênfase às conclusões a que chegaram os primeiros investigadores na área da motivação como Maslow ou Herzberg, assim como complementar com outros investigadores que desenvolveram estudos mais recentes tais como Graça Seco, Saul Jesus e Teresa Daniel. Na área da motivação, vamos dar ênfase às conclusões de vários investigadores, como o Manuel Hespanhol, Roberta Araújo e Michael Siegrist.

Na segunda parte da presente dissertação será realizado o estudo empírico, com a finalidade de dar resposta às questões de partida. Neste ponto será realizada uma análise aos resultados oriundos dos questionários divulgados, com o objetivo de estabelecer uma relação entre a motivação e o stress de um grupo de trabalhadores numa instituição do ensino superior.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

2. A motivação

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial. Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

O estudo da motivação e do comportamento humano é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana. Fundamentalmente, o nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objectivo. Pode-se definir motivação como um conjunto de factores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo.

A motivação pode ser descrita como um estado interno e individual, intencional e dinâmico (Wiley, 1997). É um estado interno e individual porque ocorre no interior de cada indivíduo e cada indivíduo tem diferentes necessidades e objectivos. É intencional na medida em que os comportamentos que dela derivam são voluntários. Por sua vez, é dinâmico porque resulta da influência de factores individuais e situacionais. Por ser um estado interno e individual, Reis & Pena (2001), alertam para o facto de nenhum gestor nem ninguém conseguir forçar alguém a estar motivado. Por emergir no interior do indivíduo, os autores sugerem que a estratégia a adoptar deva antes passar pela tentativa em remover as barreiras à motivação.

Segundo Maximiano (2004), a motivação está ligada a uma energia ou força que impulsiona as pessoas em direcção a alguma coisa, sendo uma consequência de necessidades não satisfeitas.

Para Mann (2006), a dificuldade na definição de motivação reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo, e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os constrangimentos do sistema e da organização. Outro autor, Kim (2006) sugere que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

Junior e Oliveira (2009, p. 4) defendem que a motivação “representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”. Estes autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Contudo, a motivação é um fenómeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Rocha, 2007). Efectivamente “a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho” (Fonseca, 2009, p. 8). O mesmo é defendido por Latham et al. (2005) que definem motivação como o processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo e o ambiente.

Compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Quando um indivíduo se propõe a atingir um determinado objectivo pode não estar necessariamente motivado para o atingir. Por vezes, determinados comportamentos são justificados apenas para evitar uma punição e/ou obter uma recompensa. Nestes casos estão a ser movidos por um aspecto externo a si, ou seja, por um factor extrínseco que estimula esse comportamento (Latham et al., 2005). Os factores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002).

Contudo, os indivíduos também podem ser induzidos por impulsos internos ou factores intrínsecos. As actividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente para além da actividade em si mesma. A motivação intrínseca está associada a factores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002).

No entanto, existem autores (Daniel et al. 2005) que consideram que os indivíduos podem ser motivados de forma intrínseca, extrínseca ou ainda por ambas e defendem que isso depende dos seguintes factores:

1. Das características individuais (ex: personalidade, habilidades, valores, atitudes e necessidades);
2. Da natureza do trabalho;
3. Da natureza da organização (ex. a sua estrutura, a sua cultura e os sistemas de controlo de gestão de recursos humanos e de recompensas).

De uma forma geral, pode entender-se que a motivação reflecte o grau sobre o qual um indivíduo decide comprometer-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação da(s) necessidade(s) num objectivo a alcançar (Doron & Parot, 2001). Este processo encoraja o indivíduo a realizar determinadas acções que o ajudam a alcançar a eficácia numa tarefa e a cimentar o seu compromisso com a organização (Saleem et al, 2010).

Assim, pode-se considerar a motivação como intrínseca ou extrínseca (Sansone & Harackiewicz, 2000). Ao tentarem esclarecer esta dicotomia, alguns autores explicam que a motivação é intrínseca quando o comportamento do indivíduo está orientado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer em realizar a tarefa por si só (Saleem et al, 2010). A motivação extrínseca surge quando os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indirecta, i.e., mais propriamente através de recompensas materiais ou monetárias (Osterloh et al, 2002).

2.1. Teorias da Motivação

Várias teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho. Inicialmente, as explicações eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não tinham em consideração a relação entre o colaborador e o seu trabalho, como podemos identificar na escola de Taylor e Fayol.

A Escola da Administração Científica surgiu nos Estados Unidos, fundada a partir das pesquisas de Frederick W. Taylor, por volta de 1880. O autor defendia a racionalização do trabalho nas indústrias, e constituiu a base das várias tentativas à procura da motivação dos trabalhadores (Murrell, 1976).

Por outro lado, esta teoria considerava que o salário era o único elemento que motivava realmente o trabalhador permitindo dessa forma obter o desempenho esperado deste. Paralelamente ao modelo de Taylor surgiu Fayol, na Europa. O modelo de Jules Henri Fayol estabeleceu os princípios universais de administração na empresa e uma vez instalados esses princípios a empresa teria tudo para alcançar os seus objectivos (Silva, 1987). Segundo este autor, estes dois modelos conduziram a estrutura e a gestão das empresas em todo o mundo.

Por volta de 1930, surgiu a Escola das Relações Humanas, que enfatizou o comportamento social, e a rejeição à ideia de que o salário era o principal factor de motivação no trabalho. Na abordagem desta escola, o ser humano mostrou claramente ser mais complexo do que se pensava, quando confrontado com o seu trabalho. Esta escola defende que os trabalhadores são motivados por um conjunto de factores, e começam a admitir as restrições impostas pelas diferenças individuais. A motivação passa a ser considerada como um aspecto intrínseco às pessoas (Tamayo e Pascoal, 2003).

Deste modo, surgiu a necessidade em aprofundar o tema motivação laboral o que levou a que diversos autores se debruçassem sobre o tema, criando desta forma várias teorias.

Para Katzell e Thompson (1990, citado por Tamayo e Pascoal, 2003), quando se fala de motivação no trabalho, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O

primeiro conjunto corresponde às teorias exógenas que estão relacionadas com aspectos que motivam o trabalho. Estas teorias evidenciam aspectos do ambiente e características do trabalho que podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho. O segundo conjunto corresponde às teorias endógenas, estas teorias estão relacionadas com as motivações pessoais e exploram as variáveis mediadoras do comportamento motivado.

Os autores Katzell e Thompson (1990) citado por (Tamayo & Pascoal, 2003) indicam que as teorias endógenas lidam com as motivações dos colaboradores, mas de uma forma teórica. Já as teorias exógenas fornecem elementos essenciais para definir estratégias da motivação para o trabalho.

No entanto é necessário frisar que a eficiência dos motivadores pode ser alcançado a partir das diversas teorias exógenas, mas também é necessário lembrar que numa determinada situação, os indivíduos podem não corresponder às expectativas e às metas dos colaboradores de uma organização (Junior, 2009).

Segundo Oliveira (2007 citado por Junior, 2009), as teorias da motivação que explicam o desempenho das pessoas no trabalho estão classificadas em dois grupos.

O primeiro grupo é caracterizado pelas teorias de conteúdo e têm por objectivo explicarem quais os factores que motivam as pessoas. Este grupo é constituído sobretudo por diversas teorias nas quais se destacam a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), Frederick Herzberg (1966), a Teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento, de Clayton Alderfer (1972), a Teoria dos Dois Factores de e a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland (1961), entre outras.

O segundo grupo é caracterizado pelas teorias de processo que tem com fim explicar como funciona a motivação, ou seja, os trabalhadores procuram satisfazer as suas necessidades e determinam as suas escolhas para serem bem-sucedidos. As teorias de processo básicas são a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964), a Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams (1965), e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham, (Década de 60), entre outras.

2.1.1. Teoria Necessidades de Maslow

A Teoria de Maslow (1954/1970) constitui o paradigma teórico que tem sustentado muitos estudos realizados no sentido de conhecer os incentivos que podem motivar os professores (Schambier, 1981; Theodossin, 1982; Avi-Itzhak, 1983; Land, 1986; Oliver et al., 1988 citados por Jesus, 1996).

Esta teoria surge em 1954 com uma representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, afirmando que os indivíduos constroem prioridades nas suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna distinta (Robbins, 1996).

Segundo Robbins (1996) a teoria de Maslow assenta em três grandes pressupostos:

- O Princípio da Dominância, que corresponde ao facto do comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- O Princípio da Hierarquia, que corresponde ao facto das necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- O Princípio da Emergência, em que um nível de necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

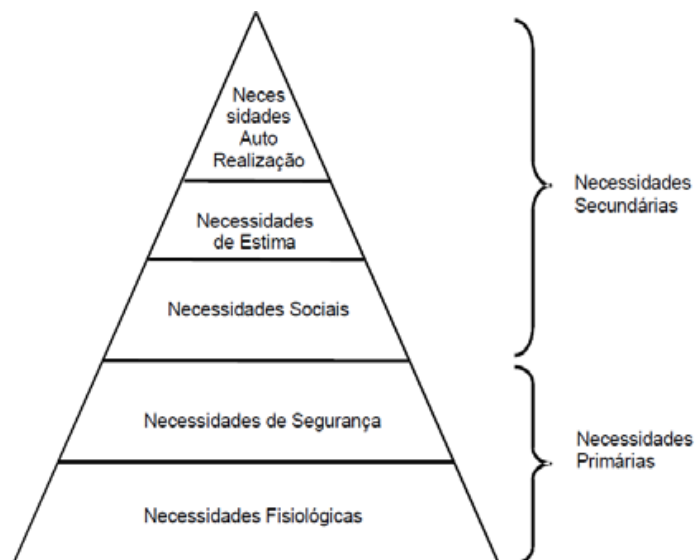


Fig. 2.1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (1996).

Através da Figura 1 verifica-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base da pirâmide até ao topo. A pirâmide encontra-se dividida em cinco níveis, cada um deles com um conjunto de necessidades específicas: no primeiro nível (base) estão as necessidades fisiológicas, que dizem respeito ao alimento, repouso, abrigo e sexo; no segundo nível estão as necessidades de segurança, que se referem à segurança e protecção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo; no terceiro nível estão as necessidades sociais que englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros; no quarto nível estão as necessidades de estima, que dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros; no quinto e último nível estão as necessidades de auto-realização, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos.

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (Christensen, 2002). O nível inferior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento (Daniel, et al., 2005).

Se alguma necessidade de nível mais baixo deixar de ser satisfeita durante muito tempo, a mesma torna-se prioritária, neutralizando o efeito das necessidades de nível mais elevado. A carência de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem pela sua satisfação. Entende-se por necessidades mais baixas as fisiológicas e de segurança e as necessidades mais elevadas as sociais, de estima e de auto-realização (Chiavenato, 1990).

As principais críticas que podem ser apontadas à teoria de Maslow são: se a hierarquia fosse assim tão rígida estaríamos, por certo, indefinidamente presos às necessidades fisiológicas, como acontece com as necessidades de alimentação, pertencentes ao primeiro nível da hierarquia (a fome volta sempre daí o ser humano reclamar sempre a satisfação da mesma necessidade); por outro lado, esta teoria apresenta-se como um modelo geral, não considerando as diferenças individuais tanto nas motivações como nos comportamentos. Indivíduos diferentes têm motivações diferentes e muitas vezes contraditórias (Christensen, 2002).

Outros críticos referem também que a hierarquia das necessidades de Maslow é estática. “As necessidades mudam com o tempo, com as situações e com as comparações que as pessoas fazem entre as suas necessidade e as dos outros” (Alves 2006, p. 74). O autor acrescenta ainda que, por vicissitudes diversas, especialmente as de ordem social associadas aos meios mais carenciados, nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide, permanecendo preocupadas exclusivamente com as necessidades primárias.

Acerca da Teoria de Maslow, Queiroz (1996) tece importantes considerações:

- As necessidades humanas estão presentes em intensidades diferentes;
- A cada momento existe uma necessidade predominante;
- Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando existe expectativa de satisfação de uma necessidade emergente;
- A hierarquia das necessidades é um padrão típico sujeito a exceções. Algumas pessoas, inclusive, saltam patamares na hierarquia, podendo passar, por

exemplo, de um nível de necessidade de segurança para um nível de auto-realização;

- A motivação é dinâmica, e o ciclo hierárquico pode repetir-se diversas vezes durante a vida.

Segundo Queiroz (1996), Maslow acreditava que a maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tinha as suas necessidades dos três primeiros níveis (fisiológicas, de segurança e sociais) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional.

Embora a Teoria das Necessidades de Maslow esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos desta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo (Lashey & Lee-Ross, 2003), tendo sido também criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico (Rosenfeld & Wilson, 1999).

No entanto continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, que apela ao senso-comum e por ser de fácil aplicação.

Apesar da noção de hierarquia apresentar algumas limitações, continua a ideia de que as pessoas vivem a tentar progredir no caminho da satisfação cada vez que saciam um nível de necessidades, estimulando-se, assim, para a auto-realização ao nível superior da pirâmide. De facto, mesmo que não existam dados empíricos suficientes para suportar a teoria de Maslow, esta é tida como suficientemente bem estruturada para poder oferecer uma orientação útil ao entendimento dos comportamentos assumidos pelas pessoas. Assim, a teoria de Maslow não é de negligenciar, podendo, em vez disso, ser alvo de alguma reformulação (Ferreira et al. 2001).

Através dos trabalhos de Maslow, Herzberg empreendeu estudos que o levaram a desenvolver a teoria dos factores motivadores e higiénicos que vamos apresentar em seguida.

2.1.2. Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000), psicólogo, consultor e professor americano, contemporâneo de Maslow, também pesquisou as necessidades humanas, enquadrando as em torno do contexto do trabalho. Através dos resultados de Maslow, Herzberg desenvolveu estudos que o levaram a concluir que a satisfação e a insatisfação são duas dimensões distintas. Enquanto a satisfação se encontra em níveis mais elevados da pirâmide de Maslow, necessidades de estima e auto-realização, a insatisfação é determinada pelos níveis mais baixos, necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (Jesus, 1996).

Uma vez que Herzberg não concordava com a teoria de Maslow em relação à motivação em contexto de trabalho, formulou a sua teoria dos dois factores, baseado num estudo desenvolvido com Bernard Mausner e Barbara Snyderman, em 1959, em Pittsburgh, nos Estados Unidos (Jesus, 1996).

A Teoria de Herzberg (1966) apresenta muitos pontos em comum com a Teoria de Maslow, havendo autores que têm procurado fazer corresponder as necessidades de Maslow aos factores de Herzberg, agrupando desta forma os incentivos responsáveis pela motivação dos trabalhadores (Hoy & Miskel, Kaiser citados por Jesus, 1996).

A partir de um estudo realizado com cerca de duzentos engenheiros de diversas indústrias da área de Pittsburgh, nos Estados Unidos, surgiu a denominada teoria dos dois factores de Herzberg. Este estudo objectivava levantar dados sobre atitudes no trabalho que permitissem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano (Robbins, 2005).

Analisando as amostras das pesquisas (Robbins, 2005) com os profissionais seleccionados, Herzberg observou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com o seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam, ao que Herzberg denominou factor de Higiene ou Manutenção. Este autor deu este nome porque descreve o ambiente das pessoas e tem a função de prevenir a insatisfação no trabalho, além de nunca estarem completamente satisfeitas. Por outro lado, quando os entrevistados se sentiam satisfeitos com o trabalho, estavam-se referindo ao

trabalho em si. Para este factor, denominou factor motivador, pois envolvia sentimentos de realização e crescimento profissional.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isto pode explicar o facto de que, em algumas organizações, o investimento em decoração, pintura, música ambiente e outras alterações de ordem física, não causam impacto sobre satisfação e o desempenho do funcionário em longo prazo. Herzberg afirma ainda que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas distintas, independentes entre si. Os factores motivacionais podem causar satisfação, sendo que sua ausência causa a falta de satisfação (não a insatisfação). Os factores de higiene, por sua vez, podem causar insatisfação se não forem proporcionados. A sua presença, no entanto, causa a falta de insatisfação e não a satisfação. (Spector, 2006).

Frederick Herzberg postula que existem duas ordens de factores associados à motivação: os relacionados com a satisfação das necessidades básicas (factores higiénicos) e os que conduzem à satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento da performance (factores motivadores) (Daniel, et al., 2005).

Para Herzberg, existem determinadas necessidades que os indivíduos esperam ver satisfeitas, tais como boas condições de trabalho, remuneração adequada, segurança no trabalho, bons relacionamentos com os colegas e uma supervisão eficaz e, quando tal não acontece, os indivíduos tornam-se insatisfeitos. Contudo, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação (Daniel, et al., 2005). A satisfação, por seu lado, concentra-se na própria natureza das tarefas, sendo que os funcionários se motivam pelo próprio conteúdo do trabalho que desempenham.

Para Herzberg (1997, p. 61), citado por Júnior et al. (2009 p. 8), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.”

Os factores de higiene constituem a parte extrínseca ao trabalho, relacionando-se com as condições em que o mesmo se desenvolve e posicionando-se fora do controlo do indivíduo; a própria utilização do vocábulo higiene remete para o sentido médico, preventivo e ambiental. Os principais, segundo Herzberg, prendem-se com o salário, a

segurança, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho, o tipo de relacionamento chefia/trabalhador, o status e os processos administrativos. São factores que estimulam a satisfação mas cuja função primária é a de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg chamou-lhe de factores de manutenção, já que não elevam consistentemente a satisfação mas, quando ausentes, provocam a insatisfação dos trabalhadores. São necessários ao bem-estar mas não garantem, por si só, motivações positivas em relação ao trabalho, constituindo, apesar disso, “os factores tradicionalmente usados nas investigações para motivar o desempenho dos colaboradores” (Ferreira et al. 2001, p.264)

Os factores motivadores respeitam às tarefas. Constituem a parte intrínseca ao trabalho, relacionando-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Relacionando-se com o que o indivíduo faz, estes factores estão sobre o seu próprio controlo. Envolvem projectos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, desempenhando um efeito positivo na satisfação no trabalho e impulsionando para a realização superior das aspirações individuais. Os principais são o progresso pessoal na hierarquia da organização, a participação na tomada de decisão, a realização profissional, o reconhecimento, a responsabilidade pelo seu próprio trabalho, o crescimento profissional e algumas características do próprio trabalho, como a ausência de rotina ou exercício da criatividade (Daniel, et al., 2005).

Segundo Spector (2006), uma das variáveis que se revelou de mais difícil classificação nesta teoria bifactorial de Herzberg foi o salário. No entanto, Herzberg considerou que o salário respeitava mais as condições de trabalho do que de conteúdo da actividade profissional, pelo que considerou este como um factor de higiene. Na sua perspectiva, um salário elevado pode fazer com que um indivíduo não se sinta insatisfeito na profissão, mas é o sentido de realização pessoal proporcionado pelo trabalho que se associa.

Entende Herzberg (1968) que os factores higiénicos e os factores motivacionais são perfeitamente independentes, ou seja, os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional do indivíduo.

Neste contexto, os factores intrínsecos são os motivadores e referem-se à natureza do trabalho desempenhado, aproximando-se das necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow; os factores extrínsecos remetem para o contexto de trabalho, são exteriores à actividade profissional, e situam-se nos níveis inferiores da hierarquia de Maslow.

De acordo com Herzberg (1971, citado por Spector, 2006), o efeito dos factores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é mais profundo, estável e duradouro. Os factores motivacionais incentivam à realização, conduzindo ao crescimento psicológico. É na realização da tarefa que o indivíduo encontra a forma e os meios para desenvolver a sua criatividade, responsabilidade, independência e liberdade. Daí que com a tarefa ele se motiva para o seu mais elevado desempenho. Ou seja, o prazer extraído do trabalho pode minimizar a importância do salário.

Este autor refere que a única maneira de conseguir que o trabalhador sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho, isto é, a motivação aconteceria apenas a partir dos factores motivadores. O autor aponta como caminho para a motivação o enriquecimento da tarefa. Verifica-se, então, “que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através de factores motivadores” (Queiroz, 1996, p. 16).

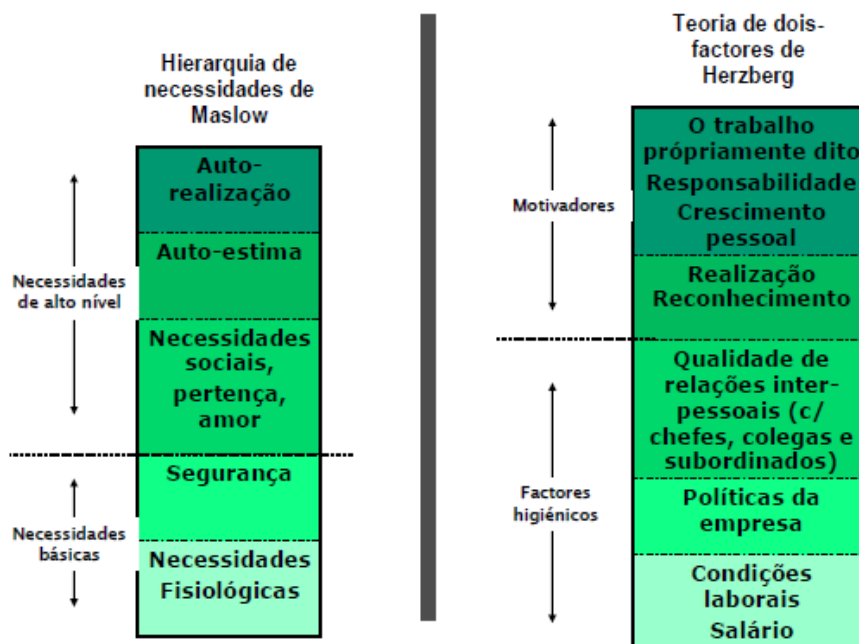


Fig. 2.2. Comparação entre a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria de Dois Factores de Herzberg

Delineando-se um paralelo entre os factores higiénicos e motivadores de Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow, poder-se-ia dizer que os factores higiénicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os factores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização (Queiroz, 1996). Herzberg também propôs que os factores motivadores, os que sendo atendidos geram satisfação, sejam introduzidos na organização através do enriquecimento do cargo.

O autor Sergiovanni (1967) aplicou a teoria e metodologia de Herzberg em estudos sobre os professores americanos, corroborando a teoria da dualidade de factores. A satisfação dos professores deriva de factores relacionados com a docência e o desenvolvimento decorre das condições de trabalho. Posteriormente, Sergiovanni e Craver (1973, citado por Ferreira et al. 2001) associaram a satisfação a uma ordem superior de necessidades de estima e auto-realização e a insatisfação às necessidades sociais e de segurança dos professores.

Foram interessantes, também, as pesquisas de Maidani (1991), que avaliou comparativamente a teoria bifactorial de Herzberg em funcionários públicos e empregados do sector privado tendo encontrado que os factores intrínsecos (motivadores) eram mais importantes para ambos os grupos e que os factores extrínsecos (higiénicos) eram mais importantes para o sector público do que para o privado.

Este estudo tentou verificar de que forma as percepções da “importância” e da “satisfação” estavam relacionadas com diversos factores motivacionais. Os entrevistados tiveram de responder a três perguntas para cada um dos factores motivacionais “quanto está lá agora”, “como deve ser” e “quão importante é o factor particular”. Com base nas respostas relativas à insatisfação das categorias motivacionais, os itens foram combinados em sub-escalas e comparados face à sua importância e insatisfação (Maidani, 1991).

Por outro lado, Seco (2000) refere como uma das principais críticas ao trabalho de Herzberg a de uma excessiva generalização das conclusões com base numa amostra restrita de engenheiros e contabilistas, considerando ainda ser difícil determinar o que é um factor higiénico e o que é um factor motivador para um determinado trabalho.

Mesmo depois de todas as críticas reconhece-se como positivo o contributo da teoria de Herzberg para o conhecimento e compreensão da natureza da satisfação profissional, sendo muito aplicada, com especial incidência no âmbito empresarial (Seco, 2000).

Teve também um contributo valioso porque veio colocar a tarefa e o seu conteúdo como potenciadores da motivação, sendo que muito provavelmente a ela é devida, em grande parte, a liberdade, a autonomia, o enriquecimento de tarefa e a responsabilidade atribuída aos trabalhadores após a sua divulgação (Seco, 2000).

2.2. Conceito de Motivação e Satisfação no Trabalho

Embora o conceito de satisfação profissional seja abordado no âmbito da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações, desde a década de 30, continuam a existir algumas controvérsias em torno da sua definição (Pedro e Peixoto, 2006).

Nas organizações, o conceito de satisfação no trabalho é entendido como um conjunto de sentimentos positivos ou negativos que o indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho (Seco, 2002) resultante da comparação do esperado de uma situação e o que se conseguiu obter dela.

Por seu turno Gursel et al. (2002) definem satisfação profissional como um estado emocional positivo resultante da situação profissional do sujeito e associado às características e tarefas específicas da profissão.

A motivação e satisfação no trabalho são conceitos que estão intimamente ligados, observando-se que as teorias motivacionais, desenvolvidas por estudiosos como Mayo, Maslow, Herzberg e McGregor são também citadas em pesquisas sobre Satisfação no Trabalho (Bergamini e Coda, 1997).

A satisfação é um factor de produção tão importante como qualquer outro e indispensável para que o ser humano como trabalhador se realize como um ser social.

O fenómeno da satisfação no trabalho constitui uma temática interessante e pertinente devido sobretudo a duas razões: por um lado, e olhando para a satisfação no trabalho duma perspectiva individual, ela constitui um sentimento de elevado valor para o empregado, apresentando repercussões tanto a nível psicológico como a nível físico, influenciando o seu bem-estar geral e a satisfação com outras dimensões da sua vida extra profissional, por outro lado, do ponto de vista da organização, a satisfação no trabalho poderá influenciar determinados comportamentos, tão diversificados como o empenho na organização, o envolvimento com o trabalho, ou o cumprimento responsável e diligente das tarefas incumbidas e que são responsáveis por fenómenos bastante sérios no que respeita à estabilidade e à capacidade de sobrevivência da organização (Bergamini e Coda, 1997).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 93), a satisfação no trabalho também pode ser definida como “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”. Ainda segundo estes autores, para alcançar esta satisfação no trabalho e, ao mesmo tempo, para que os indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização, é fundamental o papel dos gerentes.

É importante, porém, salientar o conceito de benefícios, que, para Milkovich e Boudreau (2000, p. 440), são “os aspectos indirectos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

Para Cohen et Fink (2003), a satisfação no trabalho é importante pois pode afectar o compromisso dos funcionários com as tarefas e com a organização, a disposição de ir além do exigido, a criatividade e a flexibilidade. Afecta por fim a rotatividade e o absentismo laboral.

Similarmente à motivação, a satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais investigadas na psicologia organizacional (Grandey et al, 2005).

Alguns autores consideram-na como uma atitude em relação a determinados aspectos do trabalho (Locke, 1976, citado por Veludo, 2011), enquanto outros defendem que este conceito deve ser entendido como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Silveira & Araújo, 2003).

A motivação e a satisfação são duas questões que assumem especial interesse para as organizações, dado o seu papel potenciador do desempenho dos colaboradores das organizações (Furnham et al, 2005).

A satisfação no trabalho é “uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. (Spector, 2006, p. 221). O mesmo autor, indica que existem vários aspectos que geram a satisfação no trabalho, como recompensas (salários e benefícios), e também o grupo com o qual se realiza o trabalho (colegas e supervisores). Para Robbins (2005, p. 23), satisfação no trabalho é “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao trabalho”.

Para o mesmo autor (2005, p. 261), são os incentivos que “podem resultar em um desempenho melhor - isto se os funcionários forem capazes de melhorar seu desempenho, se quiserem os incentivos e se houver poucas limitações”.

Embora a motivação e a satisfação sejam frequentemente analisadas em simultâneo e por vezes mesmo indistintamente, estas variáveis representam dois conceitos distintos.

Grenway (2008) salienta a diferença ao afirmar que, embora sejam regularmente entendidos em conjunto, os dois conceitos diferem já que o conceito de motivação é muito mais abrangente do que o conceito de satisfação. O conceito de motivação incorpora a natureza complexa do ser humano, enquanto o conceito de satisfação é mais centralizado na ligação que se estabelece entre o trabalho e o trabalhador.

Mais especificamente, a motivação é o conceito empregue para explicar as forças que atuam num determinado organismo para iniciar e direccionar o comportamento, focalizando-se nas necessidades e expressando os desejos dos indivíduos em relação ao alcance dos objectivos (Petri & Govern, 2004, citados por Grenway, 2008).

Já a satisfação é determinada por aquilo que os trabalhadores sentem em relação ao trabalho e, ao contrário da motivação, foca primeiramente a intensidade com que um indivíduo gosta ou não do seu trabalho (Herzberg, 1966, citado por Grenway, 2008).

Na literatura sobre motivação e satisfação, realçam-se dois aspectos relevantes. Um primeiro aspecto diz respeito à relação que se estabelece entre motivação e a satisfação com o trabalho. Um segundo aspecto diz respeito ao facto de que tanto a satisfação como a motivação são influenciadas pelo contexto, incluindo a cultura nacional e o sector (público e privado) (e.g., Eskildsen & Kristensen, 2010; Manolopoulos, 2008), bem como características da própria organização como a cultura organizacional, os estilos de liderança e o grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisão (Tsai, 2011).

Desde há várias décadas que os investigadores tentaram perceber a relação entre a motivação e a satisfação, dando origem a pontos de vista diversos e até contraditórios. Enquanto para alguns autores, a motivação conduz à satisfação com o trabalho, para

outros a satisfação com o trabalho reflecte-se na motivação para trabalhar (Saleem et al., 2010).

Mesmo assim, baseiam-se todas num denominador comum que é a constatação de que as duas variáveis estão relacionadas e dependem, de alguma forma, uma da outra (Grenway, 2008).

2.3. Relação entre Factores de Motivação e de Satisfação

No que diz respeito aos factores de motivação que afectam a satisfação, alguns autores como Herzberg defendem que os factores intrínsecos são aqueles que importam para a emergência da satisfação com o trabalho e outros como Manolopoulos (2008) referem que, para determinados indivíduos, são os extrínsecos.

No que concerne ao peso relativo destes factores, a literatura aponta em várias direcções, apesar de se notar uma tendência para considerar que são os intrínsecos os principais responsáveis pela satisfação com o trabalho. No seu trabalho de investigação, Cohrs et al (2006) concluíram que algum grau de monitorização e o envolvimento dos trabalhadores com as decisões acerca do próprio trabalho têm um efeito significativo e até substancial na satisfação com o trabalho.

Do lado dos factores extrínsecos observaram-se as seguintes relações: os níveis de stress elevados estão associados a níveis reduzidos de satisfação com o trabalho (Terry et al, 1993); o aumento do conflito trabalho-família contribui para a diminuição da satisfação com o trabalho (Portoghese et al, 2011) e uma boa interacção com o líder e a cultura organizacional estão correlacionados positivamente com a satisfação com o trabalho (Tsai, 2011).

2.4. Efeitos da Motivação e da Satisfação

Visto que a pertinência do estudo da motivação se prende sobretudo com os efeitos que esta produz ao nível do desempenho, interessa apresentar sucintamente as relações mais evidenciadas pela literatura, neste âmbito.

Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação é considerada como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho (Lord, 2002).

Entre os dois tipos de motivação, a motivação intrínseca é aquela que aparenta conduzir a efeitos mais desejáveis. No seu estudo, Gagné & Deci (2005), demonstram que os trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais para alcançar os objectivos.

Quanto aos efeitos da satisfação com o trabalho, a literatura é persistente na associação que faz entre esta variável e o desempenho individual (Mahmood et al, 2011) e o organizacional (Chaudhury & Banerjee, 2004). No entanto, a maioria da investigação acerca da natureza desta associação não fornece evidência suficiente de que ela exista ao nível que os gestores acreditam, ou seja, de que um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo.

2.5. Estratégias da Motivação

As estratégias da motivação não podem atender aos objectivos e aos interesses de cada individuo, mas sim de objectivos partilhados na organização como um todo.

Desta forma Erez, Kleinbeck e Thierry (2001 citado por Tamayo e Pascoal, 2003), mostraram que a motivação para o trabalho deve ser analisada ao nível do individuo, dos grupos e da organização como um todo. Como o normal das organizações, é executarem diversos trabalhos em grupo, é necessário introduzir uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho do grupo.

Por outro lado, a maioria de estratégias motivacionais são gerais e abrange um grupo sem especificar e caracterizar os indivíduos desse grupo e não deveriam ser constituídas exclusivamente por aspectos gerais, deveriam também contemplar aspectos específicos para os diversos sectores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros.

2.6. Novas abordagens de motivação no trabalho

As novas abordagens surgiram na década de 80, e apareceram com o intuito de melhorar o desempenho do trabalhador provocando assim um aumento da sua motivação. No entanto, muitos desses “novos estudos” não têm comprovação científica, são métodos e conselhos baseados em opiniões. No presente estudo vamos fazer uma breve definição sobre conceito qualidade de vida do trabalho. Claro que não podemos deixar de referir que este conceito é muito mais amplo quando comparado com as teorias da motivação anteriormente apresentadas.

2.6.1. Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem por objectivo proporcionar uma maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração com os seus superiores, com os colegas de trabalho, e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre compreender as necessidades destes, ou seja, está ligada às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho.

A QVT preocupa-se principalmente com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.

Segundo Hackman (1991 citado por Búrigo 1997, p. 73) “A QVT refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afecta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são factores importantes para a produtividade do indivíduo.”

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, e está voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas (Rodrigues, 1994). O autor admite que a QVT é um ponto vital, não só para realização do homem no trabalho, mas também em toda a sua existência.

Para Walton (1973 citado por Rodrigues, 1994, p. 21): “A Qualidade de Vida no trabalho é a combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes directamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diferentes tipos de actividade e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização”.

Esta pode ser considerada como a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (Conte, 2003).

Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para factores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da

organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afectam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

A QVT tem por objectivo procurar satisfazer as necessidades dos indivíduos, contribuindo desta forma, para que estes se sintam motivados e consequentemente as organizações a atingirem altos níveis de produtividade.

Deste modo, a QVT tem como fim perceber porque é que as pessoas agem de determinadas maneiras, e como a motivação varia de pessoa para pessoa, então a QVT tem a consideração não somente os objectivos que cada um procura atingir, mas também as fontes de energia que são responsáveis por provocar esses diferentes tipos de comportamentos. Se conseguirmos identificar essas fontes de energia temos maiores hipóteses de ter colaboradores mais motivados (Conte, 2003).

Por fim, podemos concluir que a QVT é uma estratégia fundamental para as organizações atingirem altos níveis de produtividade sem esquecer a de motivar os seus colaboradores.

2.7. Stress

2.7.1. Stress – conceitos gerais

O conceito de stress surge no século XIV associado ao significado de adversidade ou dificuldade (Novais, 2010). Ao longo dos séculos o stress foi tendo diferentes definições e aplicações, assim como teorias explicativas, consoante a disciplina associada como a física, a engenharia e a biologia (Teixeira, 2010).

O cenário da vida humana decorre num mundo no qual o stress é entendido como um fenómeno comum à vida, de tal forma que invade o círculo privado de qualquer ser humano. A capacidade que cada um tem de se adaptar ao stress constitui um factor determinante para a sobrevivência do Homem (Fonseca, 2005).

No entanto, ao longo do seu desenvolvimento, o ser humano é colocado perante acontecimentos ou situações consideradas como causadoras ou desencadeadoras de stress, tais como o emprego, o casamento, o divórcio, a viuvez, as mudanças de escola, de casa, as catástrofes, entre outras. Estas situações podem estar na base de problemas de saúde (Fonseca, 2005).

A primeira definição de stress foi concebida pelo médico Hans Selye, em 1936, este definiu-o inicialmente, como uma síndrome geral de adaptação, na qual o organismo responde de forma semelhante a diversos estímulos, voltando posteriormente ao estado de homeostase que possuía inicialmente. Esta síndrome é composta por três fases: fase de alarme, fase de resistência, fase de exaustão (Odgen, 2004).

De acordo com Santos e Castro (1998, p.677) o “stress é a condição que resulta quando as trocas (transacções) pessoa/meio ambiente, levam o indivíduo a perceber e sentir uma discrepância, que pode ser real ou não, entre as exigências de uma determinada situação e os recursos do indivíduo, ao nível biológico, psicológico ou de sistemas sociais”.

O stress visto enquanto interacção tem como finalidade o estudo das interacções existentes entre estímulos e respostas, bem como, das variáveis moderadoras dessas

mesmas interacções. Nesta perspectiva interaccionista, Mason em 1975 (cit in Ogden, 2004) explica que a definição de stressor é produto da interacção de diversos factores como por exemplo, história de vida do indivíduo, crenças do mesmo, tipo de personalidade, constituição física, psicológica do indivíduo entre outros. O autor Hespanhol (2005), na mesma perspectiva, menciona que no modelo interactivo do stress é crucial considerar três domínios que se relacionam entre si: (1) causas de stress; (2) moderadores de stress e (3) manifestações de stress.

Por sua vez, Muniz, Primi e Miguel (2007, p. 74) consideram que o stress é “um desgaste geral do organismo ocasionado por alterações psicofisiológicas diante de situações que despertam, emoções, tanto boas quanto más, que exijam mudanças. Essas situações constituem fontes de stress e chamadas stressores e podem ter causas internas (geradas no próprio indivíduo, criadas e relacionadas ao tipo de personalidade) e externas (eventos que ocorrem na vida da pessoa, podendo ser agradáveis ou desagradáveis) ”.

Assim, Lipp (1996; cit in Teixeira, 2010) afirma que as reacções ao stress podem desencadear quer sintomas físicos como sintomas psicológicos e contribuir para a etiologia de doenças graves e modificação significativa da qualidade de vida individual e do grupo. Porém, apesar dos aspectos negativos do stress devemos também percepcioná-lo como uma experiência crucial, na medida em que possui um papel fundamental para a adaptação do ser humano, crescimento e desenvolvimento pessoal e para motivar o indivíduo para a acção (Rita, Patrão & Sampaio, 2010), sendo assim, como afirma Selye (1976; cit in Odgen, 2004), o stress é inevitável e necessário à vida.

Também Muniz, Primi e Miguel (2007) afirmam que o stress, apesar de todos os seus aspectos negativos, em certo grau é fundamental e pode ser benigno ao organismo, visto que proporciona melhor desempenho das funções orgânicas e psíquicas, como o crescimento e a criatividade. Sendo assim, existe uma distinção entre o termo distress que origina efeitos negativos, é um stress desagradável, e o eustress que origina efeitos positivos, stress agradável (Novais, 2010).

Por sua vez Laranjeira (2009) menciona que o stress pode ser encarado, dependendo da perspectiva defendida, como: (a) estímulo (força externa ao sujeito), (b) resposta

(reações fisiológicas ou psicológicas do sujeito na presença de estímulos stressores), (c) percepção (produto da compreensão e cognições do sujeito), (d) inadaptação, entre as exigências da situação e as estratégias que o sujeito planeia usar para enfrentar essas exigências.

O stress enquanto resposta é visto numa perspectiva fisiológica. Nesta perspectiva, é entendido como uma resposta inespecífica do organismo a qualquer pedido, isto é, a resposta ao stress seria a mesma independentemente dos factores geradores do mesmo (Selye, 1976; cit in Odgen, 2004). Na mesma perspectiva (Teixeira, 2008), refere que o stress emerge como uma resposta a estímulos externos. Esta abordagem fisiológica recebeu algumas críticas por parte de outros investigadores, uma vez que esta abordagem não tem em atenção os factores do meio no processo de stress (Cooper et al., 2001), pois focaliza-se somente nos processos biológicos tais como as alterações hormonais perante situações de stress (Silva, 2001).

Por último, a abordagem do stress como transacção centra-se em dois processos: avaliação cognitiva e *coping* (Cooper et al., 2001). De acordo com Lazarus e Launier (1978; cit in Odgen, 2004), o stress é visto nesta perspectiva como uma transacção entre o indivíduo e meio ambiente. Este modelo descreve os sujeitos como seres psicológicos que avaliam, actuam e reagem às interações com os estímulos/ambiente. Segundo este modelo, o sujeito avalia o meio ambiente de maneira a determinar se este constitui uma ameaça ou um desafio para o seu bem-estar, avalia as exigências e os recursos de que dispõem para enfrentar as ameaças e desenvolve estratégias de *coping* para minimizar o stress (Behson, 2002).

Assim, consoante a avaliação desta relação com o ambiente e as estratégias de *coping*, o indivíduo, vai ou não sentir stress.

2.7.2. Stress Profissional

2.7.2.1. Conceitos e Características

Durante os últimos anos, desenvolveu-se um crescente interesse pelo estudo do stress e dos factores psicossociais relacionados com o trabalho, devido à repercussão que estes podem ter sobre a saúde dos trabalhadores. O stress profissional não é um fenómeno novo, mas um novo campo de estudo que tem sido enfatizado devido ao aparecimento de doenças que foram vinculadas ao stress no trabalho, tais como a hipertensão, as úlceras gástricas e outras (Stacciarini e Tróccoli, 2000).

O stress pode surgir em qualquer indivíduo e, quando o agente desencadeador se refere especificamente à ocupação desempenhada, é designado por stress ocupacional ou profissional (Serra, 2007).

Segundo Sivieri (1994), a moderna organização do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do Homem ao trabalho, um reflexo do esforço que o trabalhador emprega para adaptar-se a esta situação anormal. Assim, o moderno ambiente laboral representa um risco para a saúde, ou seja, as condições de trabalho passam a ser fundamentais na relação entre saúde e trabalho.

O stress no trabalho é decorrente da inserção do indivíduo nesse contexto, pois o trabalho, além de possibilitar crescimento, transformação, reconhecimento e independência pessoal, também causa problemas de insatisfação, desinteresse, apatia e irritação. O stress profissional é a interacção das condições de trabalho com as características do trabalhador na qual as exigências do trabalho excedem as habilidades do trabalhador para enfrentá-las (Serra, 2007).

Factores pessoais, interpessoais e organizacionais são, também na visão de Visser, Smets, Oort e Haes (2003), os aspectos que se relacionam directamente com o aparecimento do stress profissional.

Segundo McGrath (1976; cit in Melo, Gomes & Cruz, 1997, p.54), existem seis fontes de stress no âmbito organizacional, tendo em conta as relações entre stress e o comportamento nas organizações: a) "Stress baseado na tarefa" relacionado com a

sobrecarga de trabalho e o grau de dificuldade); b) “Stress baseado no papel” (relacionado com o conflito, ambiguidade, entre outros); c) “Stress intrínseco ao contexto do comportamento; d) “Stress proveniente do próprio meio ambiente físico” (como a temperatura ambiente); e) “Stress proveniente do ambiente social” (conflitos interpessoais); f) “Stress pessoal” (como sintomatologia depressiva).

Segundo Serra (2007), entre os efeitos negativos que o stress profissional tem sobre o indivíduo, podem citar-se diversas perturbações, como físicas, psíquicas ou comportamentais, que por sua vez podem dar lugar a problemas sociais (como aumento do absentismo profissional, diminuição da qualidade do trabalho realizado e produtividade).

No decorrer da sua investigação, Hespanhol (2005) evidencia cinco categorias que podem originar stress ocupacional: 1) as causas intrínsecas ao trabalho; 2) o papel na organização; 3) a progressão na carreira; 4) as afinidades no trabalho; 5) a estrutura e o clima organizacional.

Segundo este autor (2005), o stress ocupacional não deve ser separado do stress originado por acontecimentos do dia-a-dia do indivíduo, principalmente dos conflitos familiares, sociais, conflitos de papéis, entre outros.

2.7.3 Modelos de Stress

Ao longo das últimas décadas a literatura tem evidenciado determinados modelos que incidem nos efeitos psicossociais do ambiente laboral na doença física e psicológica (Hammer, Saksvik, Nytro, Torvatn & Bayazit, 2004).

Foram desenvolvidas inúmeras investigações, nos finais dos anos 70, cujo o foco principal era a saúde ocupacional e o stress.

Na sequência destas investigações, Karasek em 1979, propôs o Modelo de “Demand-control”. Este modelo tenta explicar os factores ocupacionais que influenciam o aumento do stress, salientando também a importância da promoção da motivação, da

aprendizagem e do desenvolvimento das pessoas na realização do seu trabalho. (Theorell & Karasek, 1996).

Segundo Araújo et al. (2003), este modelo compreende duas dimensões básicas: (1) o grau de controlo que o sujeito percebe que tem sobre o trabalho; (2) a exigência psicológica do trabalho. De acordo com os mesmos autores, este modelo descreve que a combinação das exigências do trabalho e do controlo sobre as tarefas do trabalho originarão distintos níveis de tensão percebida, riscos associados com o stress e comportamentos activo-passivos relacionados com o trabalho.

Segundo Theorell e Karasek (1996), há quatro condições de trabalho: a) o trabalho activo que combina exigências e controlo fortes; b) o trabalho passivo que combina exigências e controlo fracos; c) o trabalho stressante que combina exigências elevadas e controlo fraco, e d) o trabalho pouco stressante que combina controlo elevado e exigências reduzidas.

Assim, segundo Chambel (2005; cit in Martins, 2008) pode-se distinguir o grau de actividade que alterna entre activo e passivo, e o de exigências que alterna entre elevadas e reduzidas. O nível de exigências pode ter efeitos maléficos quer na saúde física quer na saúde psicológica.

Posteriormente, Martins (2008), incorpora neste modelo o apoio social. Uma das críticas feitas a este modelo consiste no facto de se centralizar principalmente no trabalho e excluir outras variáveis cruciais como, por exemplo, as características individuais, os factores sociais e ambientais.

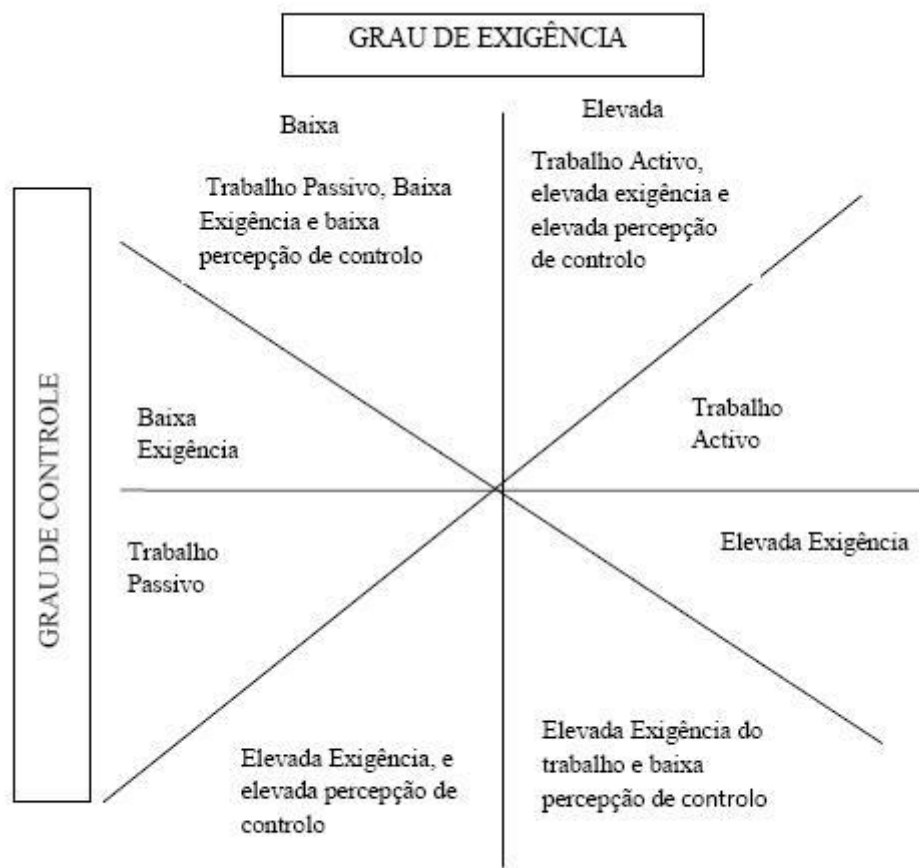


Fig. 2.3 - Modelo De Exigências Controle de Karasek (1979)

Fonte: Araújo et al. (2003, p.994)

Em 1996, Siegrist desenvolveu o Modelo de discrepância entre “Esforço” e a “Recompensa” (Ostry et al., 2003).

O autor deste modelo defende que um elevado “esforço” sem a angariação de uma “recompensa social” ajustada leva a um desfasamento, ou seja, elevados custos versus baixos ganhos. Este desfasamento pode tornar-se patogénico, provocando efeitos negativos ao nível da saúde (Theorell & Karasek, 1996). Neste modelo existente têm componentes, das quais, duas delas são extrínsecas e intrínsecas. A primeira componente é de esforço extrínseco (exigências e obrigações colocadas no trabalho), a segunda é uma componente de recompensas extrínsecas (dinheiro, estima e estatuto

social), a terceira refere-se ao *coping* individual e é uma componente intrínseca (Siegrist, 2005). Assim, de acordo com Siegrist (2005), quando há uma diferença entre esforços e recompensas, o indivíduo tende a reduzir os seus esforços, para chegar a um equilíbrio entre os esforços e as recompensas, uma vez que as recompensas não se encontram de acordo com a simetria desejada.

Este modelo difere do modelo de Karasek, na medida em que o primeiro modelo combina características situacionais e individuais, focando-se nas recompensas ocupacionais e o segundo apenas se centraliza no trabalho (Siegrist, 2005).

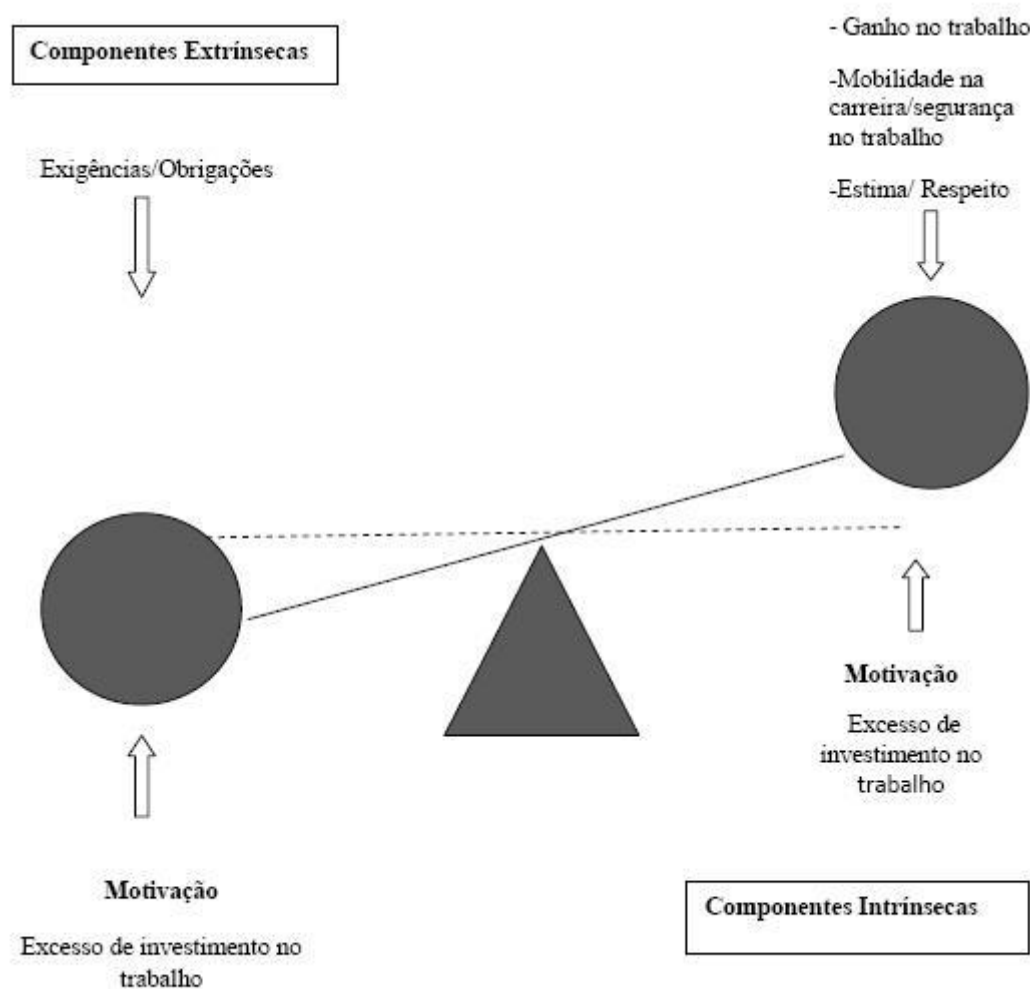


Fig. 2.4 - Modelo "Effort-Reward imbalance" de Siegrist

Fonte: Loureiro (2006, p.74)

Segundo Hespanhol (2005), ao estudarmos o modo como se desenvolve o stress, devemos ter em consideração três grandes domínios conceptuais: as causas de stress, os moderadores da resposta de stress e as manifestações de stress. Esta é a perspectiva contemporânea de stress, ou seja a de um modelo interactivo que incorpora os outros dois modelos anteriores de stress, os modelos lineares: o modelo de stress baseado na resposta e o modelo de stress baseado no estímulo (Hespanhol, 2005).

No modelo de stress baseado na resposta o stress é considerado uma variável dependente, ou seja uma resposta a um estímulo perturbador. Neste modelo o domínio conceptual fundamental é a manifestação do stress. As raízes históricas deste modelo encontram-se na Medicina e geralmente numa perspectiva fisiológica. Algumas organizações tendem a adoptar este tipo de modelo como base conceptual para resolver o stress relacionado com o trabalho dos seus trabalhadores. Este modelo, ao atribuir às administrações uma perspectiva do problema do stress como inerente ao próprio indivíduo, permite-lhes transferir a responsabilidade desse mesmo stress para os trabalhadores. Assim, as administrações intervêm no sentido de ajudar os trabalhadores a lidar o mais adequadamente com as situações de stress, mas nada fazem para reduzir ou eliminar as causas de stress (Hespanhol, 2005).

O autor que mais se evidenciou no modelo de stress baseado na resposta foi, Hans Selye, nos anos 1930 e 1940. Este autor introduziu a noção da doença relacionada com o stress em termos da síndrome geral de adaptação, referindo-se ao stress como uma resposta do organismo à acção de estímulos adversos e nocivos, aos quais denominava stressores. Esta síndrome é mediada pelo sistema neuroendócrino e compreende três fases de resposta ou de adaptação ao stress: fase de alarme, fase de resistência e fase de exaustão. A falha de adaptação ao stress conduz à doença. (Melo, Rodolfo e Caçoilas, 1993; Hespanhol, 2005).

Apesar de Selye ter tido um papel fundamental nesta área, o seu trabalho não deixou de ser criticado, não só por ignorar as diferenças individuais ao lidar com as diferentes situações indutoras de stress, mas também por não considerar os factores ambientais destas situações (Cunha e Rego et al., 2006).

No modelo de stress baseado no estímulo o stress é considerado uma variável independente, ou seja uma força externa que se exerce sobre o organismo, provocando ruptura, distorção ou deformação. Nesse modelo o stress é definido como uma força exercida sobre o indivíduo, da qual resulta uma reacção do organismo. É uma perspectiva muito análoga à da Física ou à da Engenharia, em que sempre que se excedem os níveis de tolerância das substâncias, orgânicas ou inorgânicas, ocorrem danos temporários ou permanentes (Hespanhol, 2005).

Segundo o modelo baseado no estímulo, o indivíduo estaria constantemente a ser “bombardeado” com aspectos do ambiente potencialmente causadores de stress. Algumas organizações utilizam este modelo de stress baseado no estímulo como ponto de partida para resolver o stress dos seus trabalhadores. Tentam reduzir ou eliminar as causas de stress, sem tomar em linha de conta as necessidades dos indivíduos (Hespanhol, 2005).

De outro ponto de vista, Cox (1985 cit. por Frade 1998) considera este modelo muito redutor uma vez que não existe uma resposta única e inespecífica, mas várias respostas com dimensões fisiológicas, psicológicas, emocionais, cognitivas e comportamentais.

Apesar de tal limitação, pode contudo ser utilizado com sucesso pelas organizações que pretendam identificar áreas ou padrões comuns de causas de stress que possam vir a afectar a maioria dos trabalhadores, como por exemplo as condições físicas de trabalho (ruído, temperatura) ou psicológicas (relações de trabalho, rotina do trabalho). Com o objectivo de encontrar condições óptimas de trabalho, que não suscitem níveis de stress perturbadores (Cunha e Rego et al., 2006).

Contudo este tipo de abordagem foi também colocado em causa, pois era limitado às condições externas de trabalho, ignorando, uma vez mais, as diferenças individuais, a variabilidade nos níveis de tolerância e as expectativas. Estes factores podem justificar o facto de dois indivíduos expostos exactamente à mesma situação poderem reagir de maneira completamente diferente. Para fazer face a esta situação, surge uma nova abordagem para o estudo da relação entre o estímulo e a resposta, traduzindo-se num modelo interactivo (Cunha e Rego et al., 2006).

Assim, Cooper, aplicando ao mundo de trabalho a perspectiva actual de stress, ou seja a de um modelo interactivo, cria um modelo de stress relacionado com o trabalho, onde evidencia os três grandes aspectos conceptuais do stress relacionado com o trabalho: as causas potenciais de stress, os moderadores da resposta de stress e as manifestações de stress. As causas de stress, que existem ou não no ambiente laboral (causas organizacionais) ou na ligação casa/trabalho (causas extra-organizacionais), em conjunto com as características pessoais de cada indivíduo (moderadores da resposta) podem eventualmente conduzir aos sintomas ou às doenças relacionadas com o stress (Hespanhol, 2005).

Em 1984, Lazarus, considera que o significado psicológico que o individuo constrói sobre um acontecimento, a sua percepção cognitiva, é considerada a principal causa explicativa da reacção de stress. Logo, não existe nenhuma situação que pode ser reconhecida como indutora e a avaliação efectuada de uma determinada circunstância, pelo individuo é o factor decisivo para que possa ser reconhecida como indutora de stress (Lazarus cit. por Rodrigues, 2008).

Para Lazarus, o stress pode ser entendido como um processo transaccional, em que se relaciona a dinâmica dos mecanismos de avaliação cognitiva e de *coping* (do inglês: “para lidar com”, “para fazer frente a”) subjacentes às situações de stress (Lazarus cit. por Cunha e Rego et al., 2006).

A avaliação cognitiva reflecte a relação entre uma pessoa com determinadas características (valores, crenças, pensamento) e um meio ambiente também com determinadas características. A avaliação e o significado que o individuo atribui a uma situação é determinante nas respostas emocionais e comportamentais subsequentes, enaltecendo assim a componente do significado subjectivo de qualquer situação (Seabra, 2008).

Segundo Lazarus o processo de avaliação cognitiva determina a emoção, o stress psicológico e a mediação cognitiva e social desencadeiam mecanismos fisiológicos de activação (Lazarus cit. Seabra, 2008).

Este autor propôs ainda, três tipos de avaliação cognitiva (Seabra, 2008):

a) Avaliação primária, onde o indivíduo diagnostica uma situação relativamente ao impacto no seu bem estar, envolvendo a noção de perigo ou de ameaça;

Este tipo de avaliação é influenciada por factores relacionados com o indivíduo e por variáveis relacionadas com os antecedentes no meio ambiente, como por exemplo as crenças e as influências culturais. Existem também características de personalidade, como a ansiedade e a auto-estima;

b) Avaliação secundária, em que o indivíduo identifica e aplica recursos no enfrentamento do problema;

Os recursos podem ser de diferentes origens, tais como recursos físicos, sociais, psicológicos e materiais;

c) A reavaliação, onde o indivíduo inicia um novo ciclo, onde faz um balanço entre as exigências criadas pela situação e os recursos ou capacidade de resposta, podendo vir ou não a sentir stress.

O organismo vai responder aos stressores como um sistema, através de factores individuais, nomeadamente os cognitivos e emocionais, como mediadores da intensidade das respostas aos diferentes estímulos a que cada indivíduo se expõe (Cooper e Marshal, 1982 cit. por Alves, 2008).

Apesar do mérito deste modelo teórico sofreu algumas críticas, nomeadamente na forma como os mecanismos psicológicos e comportamentais se estendem aos mecanismos fisiológicos, uma vez que Lazarus não especificou os mecanismos de influência do stress na saúde e a ligação entre o processo cognitivo, a adaptação comportamental e fisiológica (Seabra, 2008).

2.7.4. Factores geradores de stress

De acordo com Vaz Serra (1999) e Hespanhol (2005) o conceito de stress ocupacional é complexo, uma vez que aborda não só factores específicos da actividade laboral como, também factores associados com os indivíduos.

Relativamente ao papel desempenhado na organização deve-se ter em conta quatro factores, dos quais, o conflito de papéis, a ambiguidade de papéis, o excesso de papéis e o grau de responsabilidade envolvido (Hespanhol, 2005). No que concerne ao conflito de papéis, este refere-se à incompatibilidade de papéis sentida por um trabalhador que pode originar emoções negativas (Cooper et al., 2001). Assim, segundo Quick e Quick (1984; cit in Cooper et al., 2001) existem quatro tipos de conflitos de papéis: (a) conflito interno de papéis, quando a comunicação e as expectativas são antagónicas com os valores do superior hierárquico que as transmite; (b) conflito externo de papéis, quando dois ou mais indivíduos expressam expectativas que são incompatíveis; (c) conflito de papéis individuais, quando uma pessoa entende um conflito entre as suas expectativas e valores e os da organização ou com as do grupo com quem trabalha directamente; e por último (d) conflito inter-papéis, quando um indivíduo desempenha dois ou mais papéis que são incompatíveis nas expectativas e requisitos.

A ambiguidade de papéis refere-se à falta de clareza sobre as consequências de um desempenho profissional e ainda pela falta de informação para a execução do papel (Cooper et al., 2001). O stress provocado pelo excesso de papéis não se restringe apenas à quantidade de papéis, mas também à incerteza de realizar esses vários papéis correctamente (Cooper et al., 2001).

De acordo com o mesmo autor o excesso de papéis é o que provoca mais stress nos profissionais. Por último, o excesso de responsabilidade, pode ser encarada pelo trabalhador como excedendo a sua capacidade de resposta e assim tornar-se uma fonte de stress. (Cooper et al., 2001).

No âmbito do relacionamento interpessoal, Gomes (1998, p.34), indica que “as relações estabelecidas com os superiores, subordinados e colegas de trabalho tanto

podem funcionar como uma fonte de apoio e ajuda no trabalho, como podem constituir uma fonte potencial de pressão e stress”. Os autores O’Driscoll e Beehr (1984; cit in Cooper et al., 2001) referem que a inexistência de apoio e cooperação dos superiores, subordinados ou colegas de trabalho é uma fonte de stress ocupacional.

Ainda Mclean (1979; cit in Cooper et al., 2001), afirma que o suporte social sob a forma de confiança interpessoal, coesão de grupo e de apreço pelo superior hierárquico, está relacionado com melhor saúde e menores níveis de stress. Hespanhol (2005), refere que o factor estrutura e clima organizacional engloba a falta de participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões, de redes de comunicação efectivas, penalizações injustificadas, políticas de organização e estilos de liderança. Assim, quando existe uma maior possibilidade de participação no processo de tomadas de decisão existe um aumento na satisfação com o trabalho e maiores níveis de comprometimento emocional com a organização.

Nos factores extra-organizacionais incluem-se aspectos relacionados com a família, crises familiares, crises existenciais, conflitos sociais, dificuldades económicas, conflitos entre as solicitações da família e as da organização, rede de suporte social e contexto social, satisfação com a vida entre outras (Loureiro, 2006).

Estes factores também contribuem para os níveis baixos de bem-estar físico e psicológico do trabalhador na organização. Sendo assim, o stress ocupacional não deve ser isolado da tensão provocada pelo quotidiano da pessoa, principalmente dos conflitos familiares, conflitos sociais e conflitos de papéis (Hespanhol, 2005).

2.7.5. Factores moderadores de stress

A nível da organização, as intervenções podem ser direccionadas para a implementação de novos modelos organizativos, para a realização de uma formação e de uma selecção de profissionais adequadas e para a melhoria das características físicas do local do trabalho e do próprio trabalho. A nível da relação Indivíduo/Organização, essas intervenções podem ser direccionadas para as relações no trabalho, para os papéis dos profissionais e para a participação e a autonomia laborais (Hespanhol, 2005).

De acordo com McIntyre, McIntyre e Silvério (2001) existem factores pessoais que podem influenciar a forma como cada indivíduo avalia o seu trabalho e o seu nível de satisfação e que o torna mais ou menos vulnerável ao stress. Estes factores designam-se de factores moderadores de stress.

Segundo Cooper et al. (2001) e Vaz Serra (2007) os factores moderadores de stress podem ser: aspectos psicológicos como traços de personalidade e características de comportamento (e.g. extroversão ou introversão, personalidade tipo A, estados de humor, auto-conceito, auto-estima, estabilidade emocional ou neuroticismo, optimismo, locus de controle, interno ou externo, e estilos de *coping* utilizados pelo sujeito); aspectos físicos como bem-estar físico ou saúde, dieta e hábitos alimentares, exercício físico, sono, padrões de relaxamento e trabalho; aspectos demográficos e profissionais como idade, sexo, raça, educação, estatuto sócio-económico, ocupações, vocações e apoio social. Este último tem sido apontado pela literatura como um factor importante associado ao estudo do stress, existindo estudos que referem o seu efeito moderador e protector sobre as consequências do stress, pelo que esta variável pode ajudar o indivíduo a lidar de uma forma assertiva com os problemas (Cooper et al., 2001).

Deste modo, é relevante ter em atenção todos estes factores que podem influenciar a forma como o indivíduo avalia e responde ao stress.

2.7.6. Efeitos de Stress

Não há dúvida que o stress, para além de estar presente no dia-a-dia de cada um, é também cada vez mais constante nas organizações como ainda tem consequências negativas tanto a nível individual como organizacional, representando elevados níveis de custos para a sociedade.

Os efeitos potencialmente negativos que podem surgir pela forma inadequada de lidar com o stress podem-se repercutir a um nível físico, psicológico e/ou comportamental (Cooper et al., 2001).

A nível físico é possível verificar a ocorrência de uma diversidade de sinais e sintomas, tais como dores de cabeça, dores nos ombros, pescoço e dorso, ganho ou perda de peso, ranger de dentes e dores nos maxilares, indigestão, náuseas, úlcera péptica, impotência, diarreia ou obstipação, falta de ar, palpitações cardíacas e aumento da tensão arterial (Hespanhol, 2005).

Já em relação aos sintomas psicológicos Cooper et al. (2001) referem que as variáveis mais estudadas na avaliação da tensão são a insatisfação profissional e a pressão que o trabalho acarreta. Assim, os autores Jackson e Schuler (1985; cit in Cooper et al., 2001) sustentam que poderíamos dividir as medidas de insatisfação profissional em seis categorias: insatisfação profissional e a insatisfação com a supervisão, com o trabalho, com os colegas, com o salário e com a promoção. Porém, a avaliação da tensão depende de como o indivíduo percepciona o trabalho, como uma variável central na sua auto-estima e auto-conceito ou se a considera uma variável periférica (Frone, Russell & Cooper, 1995; cit in Cooper et al., 2001). A nível psicológico, segundo Hespanhol (2005), pode aparecer insónia, depressão e ansiedade.

Por último, a nível comportamental podem ocorrer tiques nervosos, chorar, fadiga crónica, indecisão, perda da eficiência no trabalho, negligência, gastar em demasia, abuso do álcool e tabaco, falar rapidamente, andar sempre apressado para todo o lado, dificuldade em relaxar (Hespanhol, 2005).

Os efeitos ao nível organizacional consistem num fraco desempenho profissional, atrasos e absentismo ao trabalho, sentimentos de apatia, reformas antecipadas e

greves, dificuldades nas relações interpessoais, pouco controlo da qualidade do trabalho realizado e comportamento agressivo no trabalho, já os efeitos ao nível individual consistem no aumento da pressão sanguínea, alterações do estado de humor, comportamentos de risco para a saúde (abuso de álcool, tabaco e de outras substâncias), queixas psicossomáticas, arritmias cardíacas, a insatisfação profissional, aspirações reduzidas e ainda um aumento do risco de prevalência de doenças cardiovasculares e de perturbações psicológicas e/ou psiquiátricas (Cooper et al., 2001).

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o stress relacionado com o trabalho pode dar lugar a comportamentos disfuncionais e pouco habituais no trabalho e com isso contribuir para a doença física ou mental do indivíduo. Em casos extremos, o stress relacionado com o trabalho pode originar problemas psicológicos, propícios a transtornos psiquiátricos que podem impedir o indivíduo de voltar ao trabalho (OMS, 2004).

São vários os autores, como Cunha et al. (2006), Bicho e Pereira (2007), Seabra (2008) que dividem as consequências do stress relacionado com o trabalho em duas categorias: nível individual e organizacional.

1 - A nível individual:

Para alguns autores, como Cunha et al. (2006) e Bicho e Pereira (2007), as consequências individuais manifestam-se em termos de saúde física e mental. O stress vai afectar o sistema nervoso, endócrino e imunológico podendo causar doenças, particularmente quando se trata de situações muito prolongadas, ou quando o indivíduo não possui recursos adequados de adaptação e resistência.

A título de exemplo, podem ser citados alguns casos de abuso de álcool, tabaco ou drogas ilícitas, as doenças cardiovasculares (primeira causa de morte em Portugal), os problemas do foro gastrointestinal, o cancro, a depressão e a ansiedade, as perturbações sexuais, do sono e da memória e o burnout (stress crónico).

Pode ainda surgir o desajustamento conjugal ou divórcio devido a níveis desajustados de stress assim como síndromas depressivos que podem inclusive levar ao suicídio (Seabra, 2008).

2 - A nível organizacional:

Este tipo de consequências advém das anteriores, uma vez que o indivíduo está inserido numa organização. Este poderá sentir-se desmotivado e insatisfeito no trabalho, degradando as relações e falhando nas tomadas de decisão.

O stress relacionado com o trabalho está muitas vezes interligado com a redução da produtividade, quebra do desempenho, aumento dos acidentes de trabalho e erros de produção. Segundo Resende (2009), existe um aumento do absentismo envolvendo o stress relacionado com o trabalho.

A saúde das organizações associa-se à sua harmonia, vitalidade e capacidade produtiva. Este conceito não pode estar dissociado do contexto social e económico onde a organização está inserida (Seabra, 2008).

2.7.7. Stress e Suporte Social

O suporte social desempenha um papel importante na moderação dos efeitos de stress. Este constructo surgiu de modo proeminente na literatura em psicologia e em áreas correlatas a partir de meados dos anos 1970 (Seild & Tróccoli, 2006). Este conceito é alvo de imensas definições, que geralmente não são coincidentes entre si (Nunes, 2005).

Uma das primeiras definições deste termo deve-se a Cobb (1976), que o definiu como a informação pertencente a uma das três classes: informação que leva o indivíduo a crer que ele é estimado e que as pessoas se preocupam com ele; informação que conduz o sujeito a crer que é apreciado e que tem valor; informação que leva o indivíduo a crer que faz parte de uma rede de comunicação e de obrigações recíprocas. Na proposta deste autor, o suporte social é a capacidade do indivíduo de se perceber como parte integrante de um grupo.

Para Cobb (1976), o suporte social pode proteger as pessoas de crises oriundas de um vasto campo de estados patológicos: tendência suicida, alcoolismo, e a sociofobia,

além disso, o suporte social pode reduzir a quantidade de medicamento requerida, pode apressar a recuperação e facilitar a aceitação dos regimes médicos prescritos.

O suporte social tende a aumentar a auto-estima, o optimismo perante a vida, o humor positivo e a diminuir as sensações de fracasso e de isolamento (Pinheiro & Ferreira, 2001).

Uma outra definição deste conceito foi concretizada por Serra (2007), que o definiu como sendo a quantidade e coesão das relações interpessoais que envolvem de forma dinâmica o indivíduo. Também, Barrón (1996, p.129) o definiu como sendo “ um conceito interactivo que se refere às transacções que se estabelecem entre indivíduos”.

Para Barrios (1999; cit in Fonseca & Moura, 2008, p. 133), “ter apoio social é sentir-se cuidado, amado, querido e estimado, o que favorece e promove a auto-estima de cada um, gerando uma rede social de situações, sentimentos e comportamentos bilaterais”.

Segundo Wills (1985; cit in Odgen, 2004), existem quatro tipos de apoio social, dentro dos quais, o apoio à estima (os outros têm uma grande influência no aumento da auto-estima do sujeito), o apoio informativo (as outras pessoas oferecem conselhos ao indivíduo) o acompanhamento social (o apoio surge através de actividades) e o apoio instrumental (por exemplo, ajuda física).

O suporte social percebido diz respeito ao suporte social que o sujeito percebe como disponível se necessitar dele, e o suporte social recebido refere-se ao suporte social recebido por alguém.

Por seu turno, Ribeiro (2010), distingue o suporte social, caracterizando em informal e formal. Na categoria informal estão presentes os tipos de apoio social provenientes da família, dos amigos, dos vizinhos e do grupo social como um todo, por exemplo da igreja, do clube. A categoria formal inclui hospitais, organizações não-governamentais, serviços de saúde e profissionais, como médicos, assistentes sociais, psicólogos. A união desses dois aspectos forma uma rede maior, um sistema macro, que serve de apoio para o indivíduo em situações de adversidades.

Alguns autores referem-se ao suporte social como uma acção vigorosa que envolve as relações entre as pessoas (Matsukura et al., 2007).

No entanto, apesar de haver diversas definições de suporte social, existe uma distinção que é comum a todas estas definições, que remete para a estrutura do apoio, a função das relações sociais e os efeitos destas relações na saúde e bem-estar dos sujeitos (Moreira, 2010). Assim, as definições de suporte social têm por base três principais aspectos, a quantidade, a qualidade e os efeitos do suporte social proporcionado pelos outros (Wills & Fegan, 2001).

O suporte social está fortemente relacionado com o conceito de stress. O suporte social contribui para o ajustamento positivo e para o desenvolvimento pessoal da pessoa, permitindo combater os efeitos de stress.

De acordo com Rodrigues & Madeira (2009), os sujeitos que recebem mais suporte social deviam apresentar maior bem-estar e valores de stress mais baixos do que os sujeitos que recebem menor suporte social, e que a relação entre a maior quantidade de apoio e stress poderia emergir da maior necessidade de suporte social, fazendo assim, com que surja o maior apoio.

Em suma, o modelo dos efeitos principais, menciona que o suporte social actua sobre o sujeito mesmo quando este não se encontra debaixo de stress, permitindo assim, uma diminuição do mal-estar psicológico. Este modelo, estando os indivíduos ou não sob stress, permite que os indivíduos sintam uma diminuição do seu mal-estar psicológico (Wills & Fegan, 2001). Pelo contrário, o *Buffering Model* corresponde a um efeito de interacção ou efeito amortecedor, no qual o suporte social é percebido como protector dos indivíduos contra os efeitos negativos provocados pelos acontecimentos de vida que induzem stress. Este modelo pressupõe que o efeito do suporte social é maior nos indivíduos com níveis de stress mais elevados, proporcionando o bem-estar dos indivíduos que se encontram nestas condições (Wills & Fegan, 2001).

Em suma, a inter-relação social, a vida em sociedade, possibilita a formação de suporte social nos distintos ambientes onde o ser humano se encontra, e este suporte acaba produzindo benefícios tanto para quem apoia quanto para quem recebe o apoio (Fonseca & Moura, 2008).

Capítulo III - Metodologia

3.1. Objectivos e Procedimentos de Recolha de Dados

A segunda parte da investigação tem por finalidade dar respostas às questões de partida e evidenciar as diferenças na motivação e stress dos trabalhadores. Ao longo do presente capítulo irão ser expostos os processos e a metodologia aplicada no desenvolvimento do estudo empírico desta investigação, nomeadamente a divulgação de um questionário que consistiu na ferramenta utilizada para consubstanciar esta investigação.

Antes do envio do questionário para os trabalhadores, foi necessário efectuar um pedido de autorização junto da direcção onde se enunciava os objectivos do trabalho e se pedia autorização da aplicação do questionário junto dos trabalhadores.

Relativamente à divulgação dos questionários, foi enviado um email com um texto introdutório sobre o tema de investigação onde era assegurado a segurança e anonimato dos inquiridos e onde era pedido que acessem ao link de forma a responderem ao questionário *online*.

Foi-nos informado que existiam cerca de 180 trabalhadores com vínculo contractual à instituição, no entanto, após envio dos questionários, verificámos que apenas 98 trabalhadores tinham iniciado a resposta aos mesmos. Passado o tempo indicado, constatámos que apenas 74 dos questionários estavam completos.

A questão de resposta aberta, do questionário difundido aos participantes desta pesquisa, permite a elaboração da análise qualitativa baseada nos estudos teóricos apresentados anteriormente.

3.2. Instrumento

De acordo com Fortin (1999, p.374) o questionário é um “ conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos”.

Para recolha dos dados recorreremos a um questionário sobre motivação e stress no local de trabalho que foi criado a partir da recolha bibliográfica.

A escolha deste questionário prende-se com o facto de ao longo da nossa pesquisa não termos tido conhecimento de uma escala que incluísse estas duas variáveis simultaneamente.

O questionário (anexo 1) encontra-se dividido em três partes: a Parte I é constituída por 6 questões que correspondem à caracterização do respondente (sexo, idade, grau de escolaridade, anos de vínculo à Instituição, o tipo de contracto e se o trabalhador efectua atendimento ao público).

A Parte II inclui 31 questões que pretendem avaliar a motivação e stress profissional dos inquiridos, das quais 19 estão directamente relacionadas com os factores de motivação e 12 relacionadas com o stress profissional. Foi utilizada uma escala Likert com 5 opções de resposta, a variar de 1 (discordo plenamente) e 5 (concordo plenamente).

Finalmente a Parte III é constituída por uma pergunta aberta que procura entender quais os aspectos que os inquiridos consideram mais importantes na procura de emprego.

3.3. Hipóteses

Com base na revisão da literatura e nos objectivos propostos, formulamos as seguintes hipóteses:

H1- Espera-se que existam diferenças significativas entre os inquiridos relativamente à motivação e stress profissional.

H2- Espera-se que existam diferenças significativas da motivação dos inquiridos face aos dados sociodemográficos.

H3- Espera-se que existam diferenças significativas do stress dos inquiridos face aos dados sociodemográficos.

H4 – Espera-se que exista uma maior desmotivação e stress profissional nos inquiridos que efectuam atendimento ao público, face aos que não realizam.

H5- Espera-se que as principais razões que levem os funcionários à procura de um novo emprego, sejam a condição salarial e as condições de trabalho.

3.4. Conceitos Centrais

3.4.1 Conceitos, dimensões e indicadores

Nesta investigação, considerámos como conceitos centrais a motivação e o stress profissional num ambiente organizacional.

Podemos considerar a motivação como um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objectivos. Esta envolve fenómenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direccionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objectivos.

O conceito de stress no trabalho pode ser provocado por um desajustamento entre a pessoa e o trabalho, por problemas de relacionamento, pela presença de violência

psicológica ou física no local de trabalho, ou ainda pela existência de conflitos entre o papel do trabalhador no trabalho e fora dele.

A experiência psicológica de stress, quando intensa e prolongada, poderá relacionar-se com sintomas físicos, emocionais, intelectuais e comportamentais, com repercussões na saúde do indivíduo e da própria organização. A prevenção do stress, o treino para uma reacção atempada à vivência de determinadas situações de maior exigência e a recuperação dos indivíduos sob stress, deverão ser efectuadas não apenas através de intervenções baseadas no indivíduo mas também de intervenções a nível organizacional.

Dentro do vasto conceito da motivação, analisaremos duas principais dimensões que vão ao encontro do objecto e dos objectivos estabelecidos.

A primeira dimensão refere-se à motivação intrínseca, que pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar no desempenho das suas funções no local de trabalho.

Durante a revisão bibliográfica verificou-se que a motivação intrínseca aponta para vários indicadores, e de que forma estes poderão influenciar o desempenho de um determinado trabalhador. Foram assim identificados os indicadores de segurança, realização profissional e oportunidades de progressão na carreira.

A segunda dimensão refere-se à motivação extrínseca, que tem origem em factores externos ao indivíduo, como como exemplo uma recompensa monetária. O trabalhador realiza a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado. Deste modo os indicadores utilizados para medir esta dimensão foram o ambiente de trabalho, o relacionamento com os superiores e os benefícios sociais e vencimento.

Relativamente ao conceito de stress, iremos analisar as duas principais dimensões que podem influenciar o nível de stress do trabalhador no local de trabalho.

A primeira dimensão encontra-se relacionada com o stress psicológico e apresenta-se nos seguintes indicadores: grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa, exigências e obrigações colocadas no trabalho e a exigência psicológica do trabalho.

A segunda dimensão refere-se ao stress físico, que se pode encontrar relacionado com o esforço e repetição na tarefa e no espaço ocupacional (área física do local de trabalho).

A análise destes indicadores permitirá a compreensão, por um lado, da motivação dos trabalhadores no seu local de trabalho e por outro, identificar o grau de stress que estes apresentam no seu dia-a-dia.

3.5. Tratamento de dados

A análise estatística dos dados relativos ao estudo desenvolvido foi realizada através do programa informático Statistical Package for the Social Sciences – SPSS for Windows, versão 22.0. Na primeira fase, com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo.

Relativamente à análise inferencial e dada a natureza das variáveis em estudo (ordinais) utilizaram-se testes não paramétricos. A utilização dos presentes testes prende-se não só com o facto de se tratar de variáveis ordinais, como também pela reduzida dimensão da amostra ($n=74$). Quando as amostras têm uma distribuição que não é normal o recurso aos testes não paramétricos é o mais conveniente (uma vez que os testes paramétricos exigem uma distribuição normal) (Cação, 2010; Maroco, 2007; Guimarães & Cabral, 1997).

Assim sendo, para comparação dos resultados da motivação e do stress foi utilizado o teste de ajustamento do qui-quadrado (χ^2) através de tabelas de contingência. O teste de ajustamento do qui-quadrado destina-se a averiguar se uma amostra pode ser considerada como proveniente de uma população com uma determinada distribuição sem restrições sobre esta.

Como principal objectivo de estudo, importa verificar se existe relação entre a motivação e o stress num determinado grupo de trabalhadores no seu local de trabalho. Neste sentido utilizou-se o teste do Qui-Quadrado (χ^2), com o objectivo de descrever ou explicar estas relações. De acordo com Sarmento (2003) o teste do Qui-

Quadrado permite testar se, do cruzamento das frequências amostrais de duas variáveis, se pode rejeitar ou não a hipótese de independência entre essas variáveis na população.

H_0 : as variáveis são independentes.

H_1 : as variáveis não são independentes.

Utiliza-se a estatística T para testar a hipótese de independência das variáveis:

$$T = \sum_{i=1}^n \frac{(F_{oi} - F_{ei})^2}{F_{ei}}$$

Em que:

F_{ei} – é a frequência esperada quando se verifica a hipótese nula para a categoria (i)

F_{oi} – é a frequência observada para a categoria (i) de cada variável

$(F_{ei} - F_{oi})$ – é a diferença entre a frequência observada e a esperada para o cruzamento.

Se o valor da distribuição do χ^2 , para um nível de significância de 5%, for superior ao da estatística T, não deverá ser rejeitada a hipótese H_0 de independência das variáveis.

Assim, este teste pode ser utilizado para verificar se a frequência com que um determinado acontecimento observado numa amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado. Comparar a distribuição de diversos acontecimentos em diferentes amostras, a fim de avaliar se as proporções observadas destes eventos mostram ou não diferenças significativas ou se as amostras diferem significativamente quanto às proporções desses acontecimentos.

Segue-se a apresentação, análise e discussão de resultados.

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo iremos apresentar os resultados da frequência referente aos dados sócio demográficos presentes no questionário. De seguida iremos apresentar os resultados da correlação dos itens do questionário com os dados sociodemográficos.

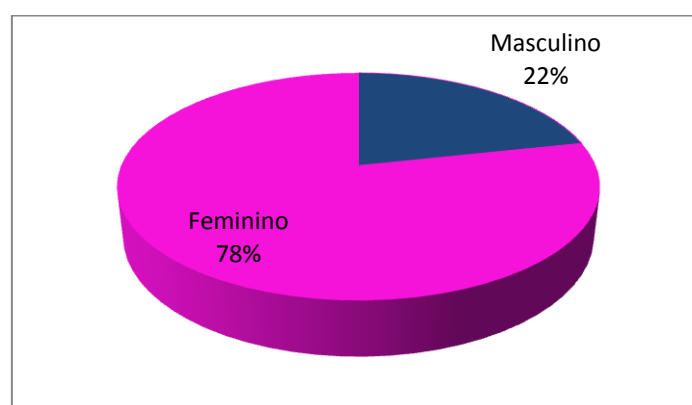
Posteriormente analisa-se a correlação dos dados sociodemográficos face aos itens de cada conceito central, a motivação e stress e procede-se à inventariação e categorização das respostas dos inquiridos face à pergunta aberta.

Por fim, efectua-se a discussão dos resultados obtidos.

4.1. Caracterização dos Indivíduos

Inquiriram-se 74 indivíduos, sendo 78,37% (58) do sexo feminino e os restantes 21,62% (16) do sexo masculino (gráfico circular nº 1).

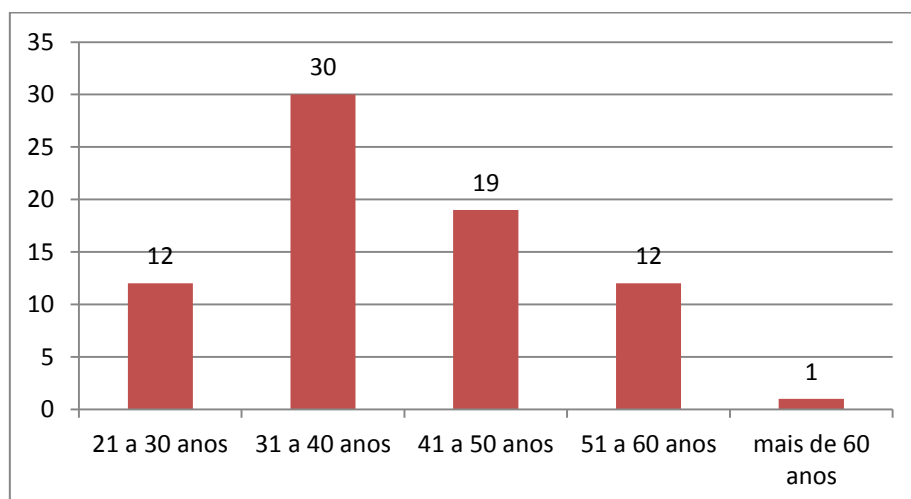
Gráfico 4.1 – Distribuição dos inquiridos por sexo



Através destes resultados podemos verificar que a figura feminina nos indivíduos inquiridos é indiscutivelmente superior à figura masculina.

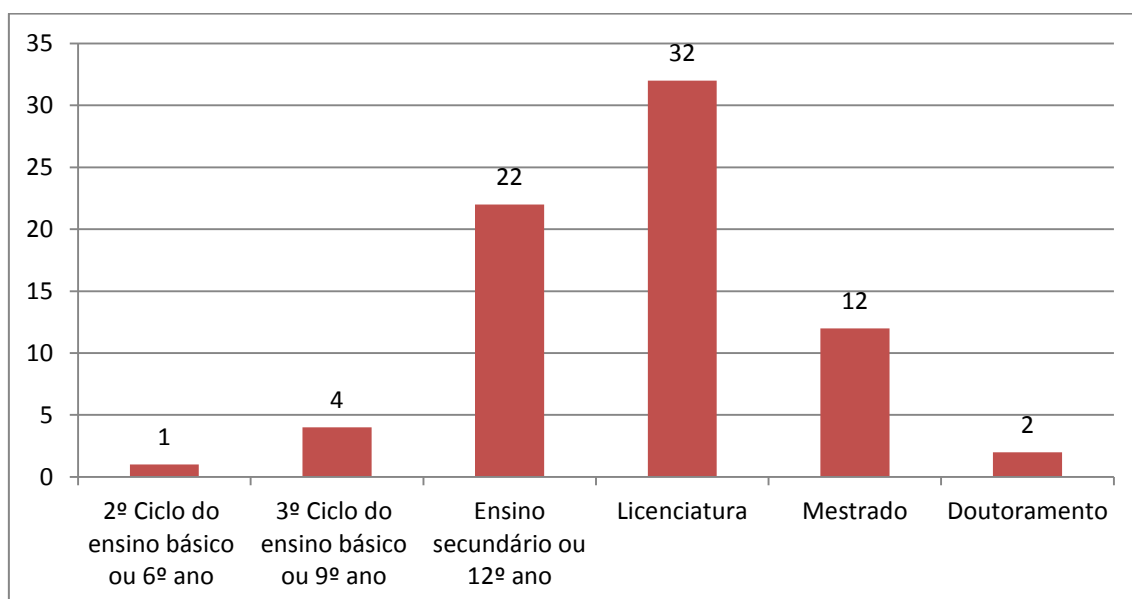
De acordo com a análise do gráfico da distribuição dos inquiridos por idade (gráfico 2), verificamos que a grande maioria da idade dos inquiridos (30) encontra-se no intervalo entre os 31 e 40 anos (40, 54%), seguido do intervalo de idades entre os 41 a 50 anos (19 inquiridos – 25,67%), com o mesmo número de inquiridos encontram-se os intervalos com idades compreendidas entre 21-30 e 51-60 anos (12 inquiridos – 16,21%), e por fim encontra-se uma pessoa com idade superior a 60 anos (1,35%). Através destes resultados, podemos verificar que a maioria dos inquiridos encontra-se numa fase da vida em que existe alguma estabilidade familiar e emocional.

Gráfico 4.2 – Intervalo de Idades



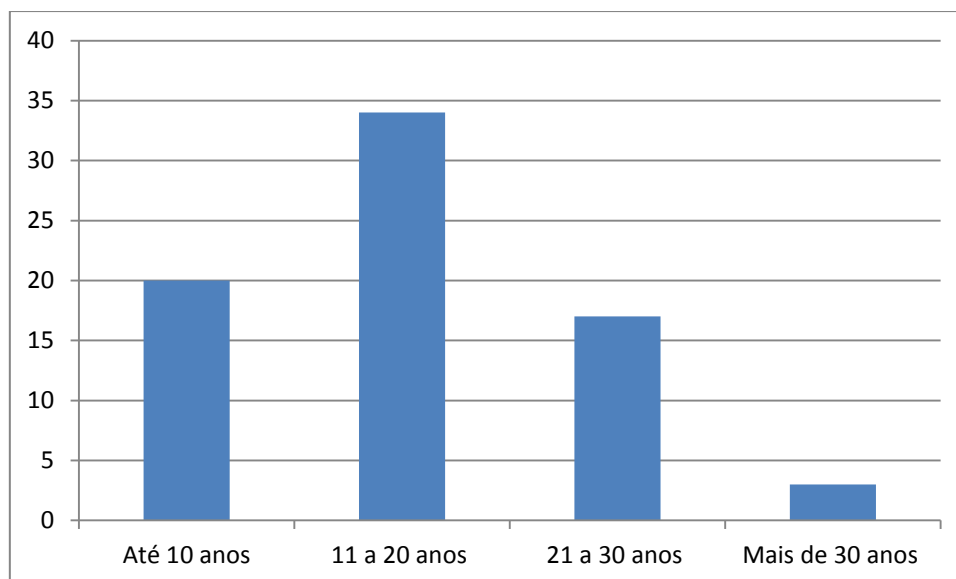
Relativamente às habilitações académicas, podemos observar a partir do gráfico 3, que a grande maioria dos inquiridos (32 – 43,24%) é detentor de uma licenciatura. Em segundo lugar surgem 22 inquiridos (29,72%) com o 12º ano de escolaridade. Existem 12 inquiridos que são titulares do grau de mestre (16,21%), 4 que têm o 3º Ciclo do ensino básico ou 9º ano (5,40%), 2 têm o grau de Doutor (2,70%) e por fim apenas um inquirido tem o 2º Ciclo do ensino básico ou 6º ano (1,35%). Com estes dados, podemos verificar que a grande maioria dos inquiridos é formado e tem no mínimo uma licenciatura. Visto que a maioria dos trabalhadores desempenham funções administrativas, é de esperar que exista alguma desmotivação desta fase ao papel que desempenham na Instituição.

Gráfico 4.3 – Grau de Escolaridade



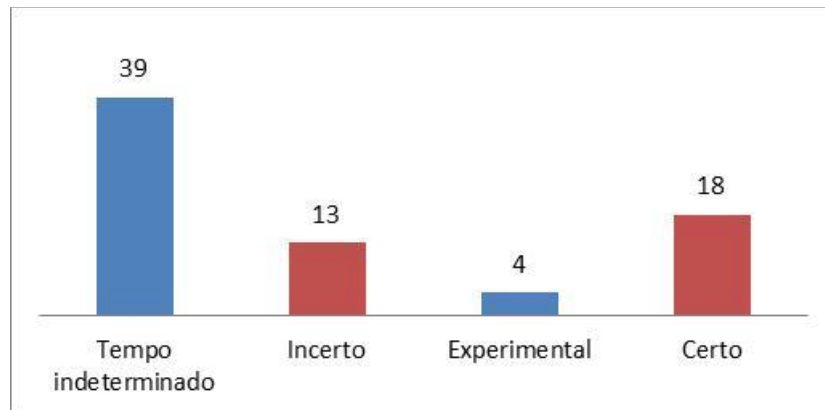
No que diz respeito à duração do contracto com a instituição, podemos verificar que a grande maioria dos inquiridos (46%) trabalha na instituição entre 11 e 20 anos. Com o número de inquiridos muito próximo, surge os trabalhadores que trabalham à menos de 10 anos (20 – 27%) e os que trabalham entre os 21 e 30 anos (17 – 23%). Por fim surgem os trabalhadores que têm um vínculo superior a 30 anos (3 – 4%). Através destes resultados, podemos verificar que quase metade dos inquiridos encontra-se a trabalhar na instituição há quase 20 anos, o que indica que poderão estar de alguma forma relutantes a procurar outro emprego.

Gráfico 4.4 – Número de anos de Vínculo à Instituição



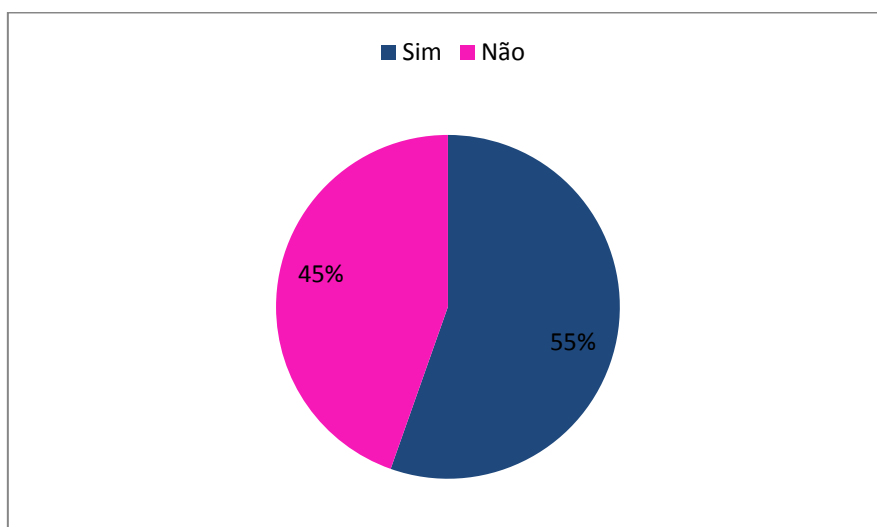
No que respeita ao tipo de contracto, podemos verificar no gráfico seguinte (gráfico 5), que 39 dos inquiridos (52%) têm um contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo indeterminado. Dezoito trabalhadores (24%) têm um contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e 13 inquiridos (17%) têm um contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto. Apenas 4 trabalhadores (5%) são detentores de um contracto trabalho em funções públicas em período experimental. Com estes resultados, podemos verificar que metade dos inquiridos são titulares de um contacto a tempo indeterminado, não oferecendo assim uma segurança contactual estável. Podemos assim entender que estes trabalhadores, actualmente ou num futuro próximo procurem outro trabalho que ofereça melhores condições contractuais.

Gráfico 4.5 – Tipo de contracto



Por fim, dos 74 inquiridos, 41 efectuam atendimento ao público (55%) e 33 (45%) não realizam atendimento ao público (gráfico 5). Através destes resultados, podemos confirmar que existem uma grande homogeneidade na nossa amostra no que respeita o atendimento ao público, o que de certa forma vai permitir verificar se existem diferenças significativas entre a motivação e stress profissional nos trabalhadores que realizam atendimento e os trabalhadores que não realizam atendimento ao público (Hipótese 4).

Gráfico 4.6 – Atendimento ao Público



4.2. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção iremos apresentar os resultados obtidos através da correlação (quadrado) dos dados do questionário e dos dados sociodemográficos. Numa primeira fase, iremos apresentar os dados da correlação de todos os itens do questionário com os dados sociodemográficos. Seguidamente, iremos apresentar os resultados da correlação dos itens referentes à escala de motivação (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19 e 20) face aos dados sociodemográficos.

Numa terceira fase, iremos apresentar os resultados da correlação dos itens referentes à escala de stress (itens 16, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31) face aos dados sociodemográficos.

E por fim, iremos apresentar uma tabela de categorização dos resultados da pergunta aberta sobre a procura de emprego e iremos efectuar a análise da mesma.

4.2.1. Resultados da Escala de Motivação e Stress no local de trabalho

Foi realizada uma análise factorial da escala de motivação e stress no local de trabalho face aos dados sócio demográficos e os resultados podem ser observados na tabela seguinte:

Tabela 4.1: Resultados da Escala de Motivação e Stress

Item	<i>p= value</i>					
	Sexo	Idade	Grau de escolaridade	Anos de Serviço	Vínculo contractual	Atendimento
1. Existe um ambiente calmo e agradável no local de trabalho.	0,37	0,76	0,29	0,4	0,89	0,48
2. O meu trabalho permite-me desenvolver relações de amizade.	0,33	0,61	0,28	0,42	0,92	0,72
3. Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional.	0,55	0,21	0,01	0,6	0,42	0,89
4. Trabalho mais horas do que é exigido.	0,61	0,66	0,63	0,54	0,29	0,07
5. Estou satisfeito com a função que desempenho.	0,33	0,49	0,83	0,33	0,58	0,72
6. O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.	0,03	0,21	0,35	0,6	0,31	0,97
7. Considero-me bem informado(a) sobre os aspectos que respeitam o meu trabalho.	0,52	0,76	0,93	0,65	0,25	0,54
8. Identifico-me com a função que desempenho.	0,48	0,12	0,38	0,59	0,02	0,52
9. Tenho oportunidades de subir na carreira.	0,82	0,73	0,16	0,72	0,02	0,12
10. Tenho oportunidades de exercer autoridade, assumir responsabilidade e estar numa posição que permite influenciar os outros.	0,25	0,69	0,28	0,43	0,98	0,16
11. As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.	0,35	0,75	0,89	0,24	0,93	0,84
12. Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.	0,36	0,57	0,6	0,51	0,34	0,24
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	0,76	0,92	0,13	0,55	0,13	0,87
14. Trabalho num ambiente produtivo e positivo.	0,88	0,68	0,43	0,4	0,92	0,25
15. Tenho boas condições de trabalho.	0,43	0,92	0,33	0,8	0,04	0,18
16. Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.	0,19	0,82	0,3	0,72	0,5	0,97
17. Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.	0,51	0,6	0,45	0,58	0,78	0,13
18. Sou consultado relativamente às mudanças que ocorrem no local de trabalho.	0,74	0,54	0,57	0,42	0,31	0,76
19. Sinto-me satisfeito com o meu vencimento.	0,34	0,93	0,1	0,62	0,17	0,8
20. Realizo actividades de formação.	0,61	0,16	0,47	0,66	0,5	0,6
21. Tenho autonomia para tomar decisões no meu local de trabalho.	0,61	0,16	0,47	0,79	0,5	0,6
22. Frequentemente tenho excesso ou sobrecarga de trabalho.	0,51	0,14	0,27	0,5	0,3	0,48
23. Tenho falta de tempo para realizar adequadamente as minhas tarefas.	0,68	0,44	0,6	0,31	0,01	0,73
24. Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.	0,1	0,66	0,18	0,47	0,04	0,96

25. Tenho dificuldades em conciliar o papel familiar e o profissional.	0,11	0,33	0,1	0,4	0,55	0,72
26. No local de trabalho irrito-me com facilidade.	0,66	0,71	0,27	0,59	0,98	0,22
27. Sinto-me cansado física e psicologicamente quando saio do trabalho.	0,9	0,35	0,21	0,67	0,08	0,49
28. Sinto muita pressão na execução das tarefas.	0,03	0,66	0,22	0,92	0,16	0,64
29. As funções que desempenho exigem tarefas repetitivas.	0,1	0,63	0,98	0,53	0,32	0,45
30. O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições.	0,21	0,91	0,001	0,44	0,78	0,06
31. O local de trabalho é arejado e com bastante luz natural.	0,14	0,85	0,75	0,71	0,96	0,79
<i>Valor de P</i>	0,25	0,805	0,52	0,455	0,925	0,635

A tabela 1 apresenta os resultados do *alpha de Cronbach* de todos os itens do questionário face aos dados sociodemográficos.

Para efectuarmos a avaliação destes resultados, é necessário indicar que:

H₀= dados sociodemográficos

H₁= motivação e stress no local de trabalho

Em estudos sobre variáveis qualitativas é extremamente comum registrar as frequências de ocorrência de cada valor que as variáveis podem assumir, e quando há duas variáveis envolvidas é comum registrar-se a frequência de ocorrência dos cruzamentos entre valores.

A Tabela de Contingências relaciona os possíveis valores de uma variável qualitativa com os possíveis valores da outra, registando quantas ocorrências foram verificadas de cada cruzamento. Permite descrever o grau de associação existente entre as duas variáveis: é possível avaliar a "força" do relacionamento, e caso haja uma associação forte pode-se prever os valores de uma variável através dos da outra. Se as variáveis forem independentes (ou seja, a associação entre elas for fraca), as frequências na tabela de contingências devem distribuir-se de forma a seguir o padrão dos totais marginais. Se, porém, houver uma associação entre as variáveis, elas forem dependentes, as frequências deverão seguir algum padrão diferente daquele apresentado pelos totais marginais. Para $p < 0,05$ rejeita-se a hipótese nula (existe

relação linear estatisticamente significativa) e para um valor de $p > 0,05$ aceita-se a hipótese alternativa (não existe relação linear estatisticamente significativa).

Relativamente ao sexo, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, só existem duas em relação às quais a motivação e stress dos trabalhadores são independentes, sendo elas: *“O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional”* (Motivação Intrínseca – Realização profissional) e *“Sinto muita pressão na execução das tarefas”* (Stress Psicológico – Exigência Psicológica do trabalho). Ou seja, há uma relação linear estatisticamente significativa entre o sexo e a motivação intrínseca e stress psicológico dos inquiridos.

Através destes resultados podemos verificar que os inquiridos apresentam baixa motivação e algum stress na execução de tarefas. É facilmente perceptível a diferença face ao sexo, visto que a grande maioria dos inquiridos é do sexo feminino (78%). Segundo estes resultados, os inquiridos indicam que face a qualificações que possuem, estes não se encontram satisfeitos com o papel que desempenham na instituição. Como podemos observar anteriormente, uma grande maioria dos trabalhadores (43%) são detentores de uma licenciatura e neste momento encontram-se a desempenhar funções administrativas.

No que respeita ao stress na execução das tarefas, esta situação pode estar directamente relacionada com a baixa motivação no local de trabalho, visto que encontram-se a desempenhar funções que não se enquadram na sua área de qualificação profissional (os inquiridos realizam trabalho administrativo).

Em relação à idade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de 0,805, exibindo assim uma consistência apropriada. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que são variáveis dependentes que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face à idade

Relativamente ao grau de escolaridade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, só existem duas em relação às quais a motivação e stress dos trabalhadores são independentes, sendo elas: *“Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional”* (Motivação Intrínseca – Segurança) e o item *“O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições”* (Stress Físico – Ocupacional). Com estes dados podemos verificar que há uma relação linear estatisticamente significativa entre o grau de escolaridade e a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Através destes resultados podemos verificar que face ao grau de escolaridade os inquiridos apresentam insegurança relativamente ao vínculo profissional e entendem que o local de trabalho não se encontra nas melhores condições. Como anteriormente indicámos, uma grande maioria dos inquiridos (53%) encontra-se com o contrato a tempo indeterminado, o que indica alguma instabilidade contractual, que pode manifestar desmotivação face à insegurança profissional que esta condição implica.

Em relação aos anos de serviço, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de 0,71 o que demonstra uma fiabilidade considerável. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que são variáveis dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face aos anos de serviço.

Relativamente ao vínculo contractual, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, existem cinco em relação às quais a motivação e stress dos trabalhadores são independentes, sendo elas: *“Identifico-me com a função que desempenho”* (Motivação Intrínseca – Realização Profissional); *“Tenho oportunidades de subir na carreira”* (Motivação Intrínseca - Reconhecimento e oportunidades de progresso profissional); *“Tenho boas condições de trabalho”* (Motivação Extrínseca – Ambiente de Trabalho); *“Tenho falta de tempo para realizar*

adequadamente as minhas tarefas” (Stress Psicológico - Exigências e obrigações colocadas no trabalho) e por fim *“Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros”* (Stress Psicológico - Grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa). Podemos verificar que há uma relação linear estatisticamente significativa entre o vínculo contractual e a motivação intrínseca e extrínseca e stress psicológico dos inquiridos.

A partir destes resultados, podemos verificar que face ao vínculo contractual, os trabalhadores apresentam uma desmotivação e stress no local de trabalho. Relativamente à desmotivação, estes resultados indicam que os trabalhadores não se identificam com a função que desempenham, consideram que não tem oportunidades de subir na carreira e que não têm boas condições de trabalho. Como anteriormente indicámos, a grande maioria dos trabalhadores são detentores de uma licenciatura (43%) e neste momento encontram-se a desempenhar funções administrativas, o que faz com que se sintam desmotivados com a sua função actual. Hoje em dia, devido às dificuldades económicas que o país atravessa, não é possível a progressão na carreira, existindo assim uma grande desmotivação por parte dos trabalhadores, que desejavam um maior reconhecimento profissional e financeiro. A partir destes dados, podemos também verificar que os trabalhadores indicam que não têm boas condições de trabalho, o que de certa forma vai permitir o aumento da desmotivação dos mesmos.

Em relação ao stress no local de trabalho, estes trabalhadores indicam não têm tempo adequado para terminar as tarefas propostas e que têm dificuldades na resolução das mesmas. A não resolução desta situação irá originar distintos níveis de tensão percebida, riscos associados com o stress e comportamentos activo-passivos relacionados com o trabalho.

Por fim, em relação ao atendimento ao público, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach de 0,79*, considerando assim tendo uma fiabilidade considerável. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que são variáveis dependentes e que não existe

diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face à variável atendimento ao público.

4.2.2. Escala de Motivação

Foi também efectuada uma análise factorial da escala de motivação face aos dados sócio demográficos e os resultados são os seguintes:

Tabela 4.2 – Resultados da Escala de Motivação

Item	<i>p= value</i>					
	Sexo	Idade	Grau de escolaridade	Anos de Serviço	Vínculo contractual	Atendimento
1. Existe um ambiente calmo e agradável no local de trabalho.	0,37	0,76	0,29	0,36	0,89	0,48
2. O meu trabalho permite-me desenvolver relações de amizade.	0,03	0,61	0,28	0,76	0,92	0,72
3. Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional.	0,55	0,21	0,01	0,88	0,04	0,89
4. Trabalho mais horas do que é exigido.	0,61	0,66	0,63	0,43	0,29	0,07
5. Estou satisfeito com a função que desempenho.	0,33	0,49	0,83	0,21	0,58	0,72
6. O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.	0,03	0,21	0,37	0,66	0,31	0,97
7. Considero-me bem informado(a) sobre os aspectos que respeitam o meu trabalho.	0,52	0,76	0,09	0,49	0,25	0,54
8. Identifico-me com a função que desempenho.	0,48	0,12	0,38	0,21	0,02	0,52
9. Tenho oportunidades de subir na carreira.	0,08	0,73	0,16	0,76	0,02	0,12
10. Tenho oportunidades de exercer autoridade, assumir responsabilidade e estar numa posição que permite influenciar os outros.	0,27	0,69	0,28	0,72	0,98	0,16
11. As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.	0,35	0,75	0,08	0,89	0,93	0,84
12. Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.	0,36	0,57	0,6	0,07	0,34	0,24
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	0,76	0,92	0,13	0,43	0,13	0,08
14. Trabalho num ambiente produtivo e positivo.	0,88	0,68	0,04	0,51	0,92	0,25
15. Tenho boas condições de trabalho.	0,43	0,92	0,33	0,74	0,04	0,18
17. Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.	0,51	0,6	0,47	0,34	0,78	0,13
18. Sou consultado relativamente às mudanças que ocorrem no local de trabalho.	0,74	0,54	0,57	0,56	0,31	0,76
19. Sinto-me satisfeito com o meu vencimento.	0,34	0,93	0,1	0,87	0,17	0,8
20. Realizo actividades de formação.	0,61	0,01	0,04	0,7	0,5	0,6
<i>Valor de P</i>	0,49	0,39	0,165	0,53	0,695	0,54

A tabela 2 apresenta os resultados do *alpha de Cronbach* de todos os itens do questionário face aos dados sociodemográficos.

Para efectuarmos a avaliação destes resultados, é necessário indicar que:

H₀= dados sociodemográficos

H₁= motivação no local de trabalho

Relativamente ao sexo, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, só existem duas em relação às quais a motivação dos trabalhadores é independente, sendo elas: “*O meu trabalho permite-me desenvolver relações de amizade*” (Motivação Intrínseca – Segurança) e “*O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional*” (Motivação Intrínseca – Realização Profissional). Através destes resultados podemos verificar que há uma relação linear estatisticamente significativa entre o sexo e a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Através da análise destes resultados podemos verificar que face ao sexo existe uma desmotivação dos inquiridos. Os resultados indicam que os trabalhadores sentem que não conseguem desenvolver relações de amizade no local de trabalho e que o trabalho não condiz com a qualificação profissional. A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (78%), e no local de trabalho existem poucas pessoas do sexo masculino (22%). Devido por vezes às dificuldades que as pessoas do sexo feminino têm em separar as preocupações pessoais das profissionais, por vezes no local surgem atritos e desentendimentos entre colegas. Por esta razão, é compreensível que os inquiridos assumam que tenham dificuldades em estabelecer relações de amizade neste contexto. Em relação à realização profissional, podemos observar anteriormente, a grande maioria dos trabalhadores são detentores de uma licenciatura (43%) e neste momento encontram-se a desempenhar funções administrativas, o que leva naturalmente a uma desmotivação no papel que desempenham na instituição.

Relativamente à idade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e

comportamentos existentes no local de trabalho, só existe uma em relação às quais a motivação dos trabalhadores é independente: *“Realizo actividades de formação”* (Motivação Intrínseca – Realização Profissional). Com estes dados, verificamos que há uma relação linear estatisticamente significativa entre a idade e a motivação intrínseca.

Os resultados revelam que os inquiridos encontram-se desmotivados face à ausência (ou pouca frequência) de actividades de formação. Estes resultados, vêm no seguimento da desmotivação indicada no ponto anterior face à qualificação profissional. Estes profissionais encontram-se desmotivados face à sua situação, visto que têm mais qualificações do que a função actual, no entanto, indicam que não têm suficientes actividades de formação para apresentarem melhores resultados e assim desenvolverem a sua qualificação profissional.

Relativamente ao grau de escolaridade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, existem três em relação às quais a motivação dos trabalhadores é independente, sendo elas: *“Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional”* (Motivação Intrínseca – Segurança); *“Trabalho num ambiente produtivo e positivo”* (Motivação Extrínseca – Ambiente de Trabalho) e por fim *“Realizo actividades de formação”* (Motivação Intrínseca – Realização Profissional). Podemos verificar que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre o grau de escolaridade e motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores.

Através da análise destes resultados podemos verificar que face ao grau de escolaridade existe uma desmotivação dos inquiridos. Os resultados indicam que os trabalhadores sentem que o vínculo contractual não oferece segurança profissional, que o ambiente de trabalho não é positivo e produtivo e por fim que não realizam o número pretendido de actividades de formação.

Como anteriormente verificamos, estes inquiridos claramente sentem que o contacto que têm não oferece segurança profissional, e isso é um factor de desmotivação no local de trabalho. Outro facto de desmotivação no local de trabalho, é o facto dos inquiridos indicarem que o ambiente não é positivo e produtivo. Neste sentido,

podemos interpretar esta desmotivação como resultados de outras situações, como no ambiente profissional o sexo ser predominantemente feminino, o que pode levar a intrigas e conflitos no local de trabalho, o facto das funções profissionais não serem equivalentes às habilitações académicas e ao facto de não haver possibilidade de progressão na carreira. Por fim, como já anteriormente verificamos, os inquiridos encontram-se desmotivados face ao número reduzido (ou mesmo ausência) de actividades de formação de forma a promover as suas habilitações profissionais.

Em relação aos anos de serviço, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de 0,53 o que demonstra uma fiabilidade considerável. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que são variáveis dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face aos anos de serviço.

Relativamente ao vínculo contractual, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, existem quatro em relação às quais a motivação dos trabalhadores é independente, sendo elas: *“Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional”* (Motivação Intrínseca – Segurança), o segundo é *“Identifico-me com a função que desempenho”* (Motivação Intrínseca – Realização Profissional), o terceiro é *“Tenho oportunidades de subir na carreira”* (Motivação Intrínseca - Reconhecimento e oportunidades de progresso profissional) e por fim o item *“Tenho boas condições de trabalho”* (Motivação Extrínseca – Ambiente de Trabalho). Com estes dados, podemos verificar que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre o vínculo contractual e a motivação intrínseca e extrínseca dos inquiridos.

Através destes resultados podemos verificar que existe uma grande desmotivação dos inquiridos face ao vínculo contractual.

Mais uma vez, verificamos que os resultados apresentam uma desmotivação dos inquiridos face à insegurança do vínculo contractual. Como indicámos anteriormente,

existe um grande número de inquiridos que tem um contrato a tempo indeterminado (52%), o que revela uma desmotivação face à situação contractual actual.

Outro resultado desta correlação, é que a grande maioria dos inquiridos não se identificam com a função que desempenham. Este resultado é compreensível, visto que os resultados demonstram que os inquiridos apresentam desmotivação face ao trabalho desenvolvido, às dificuldades na execução das tarefas e ao tempo insuficiente que têm para efectuar as mesmas. Isto pode dever-se ao facto de um grande número de trabalhadores ter um grau académico e neste momento encontrar-se a desempenhar funções administrativas, o que de certa forma desmotiva os trabalhadores para as funções actuais.

Podemos também observar que perante estes resultados, os inquiridos demonstram que sentem uma grande dificuldade em progredir na carreira, o que de certa forma desmotiva o trabalhador perante o seu futuro profissional.

Por fim, os resultados demonstram que os trabalhadores não se sentem motivados com as condições de trabalho actuais. Isto pode dever-se a diversos factores, como o ambiente entre colegas, as condições físicas do local de trabalho, a situação contractual e as funções que desempenham.

Por fim, em relação ao atendimento ao público, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de 0,54 o que demonstra uma fiabilidade considerável. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram as variáveis são dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face ao facto de os trabalhadores realizarem ou não atendimento ao público.

4.2.3. Escala de Stress

De seguida, foi também efectuada uma análise factorial da escala de stress face aos dados sócio demográficos apresentando os seguintes resultados:

Tabela 4.3 – Resultados da Escala de Stress

Item	<i>p= value</i>					
	Sexo	Idade	Grau de escolaridade	Anos de Serviço	Vinculo contractual	Atendimento
16. Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.	0,19	0,82	0,3	0,49	0,5	0,97
21. Tenho autonomia para tomar decisões no meu local de trabalho.	0,61	0,18	0,04	0,64	0,5	0,6
22. Frequentemente tenho excesso ou sobrecarga de trabalho.	0,51	0,14	0,02	0,43	0,3	0,48
23. Tenho falta de tempo para realizar adequadamente as minhas tarefas.	0,68	0,44	0,6	0,06	0,01	0,73
24. Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.	0,1	0,66	0,18	0,51	0,04	0,96
25. Tenho dificuldades em conciliar o papel familiar e o profissional.	0,11	0,33	0,1	0,68	0,55	0,72
26. No local de trabalho irrito-me com facilidade.	0,66	0,71	0,02	0,1	0,98	0,22
27. Sinto-me cansado física e psicologicamente quando saio do trabalho.	0,9	0,35	0,02	0,6	0,08	0,49
28. Sinto muita pressão na execução das tarefas.	0,03	0,66	0,22	0,18	0,16	0,64
29. As funções que desempenho exigem tarefas repetitivas.	0,1	0,63	0,98	0,1	0,32	0,43
30. O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições.	0,21	0,91	0,01	0,16	0,78	0,06
31. O local de trabalho é arejado e com bastante luz natural.	0,14	0,85	0,75	0,32	0,96	0,79
<i>Valor de P</i>	0,165	0,835	0,525	0,405	0,73	0,88

A tabela 3 apresenta os resultados do *alpha de Cronbach* de todos os itens do questionário face aos dados sociodemográficos.

Para efectuarmos a avaliação destes resultados, é necessário indicar que:

H₀= dados sociodemográficos

H₁= stress no local de trabalho

Relativamente ao sexo, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, só existe uma em relação à qual o stress dos trabalhadores é independente: *“Sinto muita pressão na execução das tarefas”* (Stress Psicológico - Exigência psicológica do trabalho). Através destes dados podemos constatar que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre o sexo e o stress dos trabalhadores.

Através da análise destes resultados podemos verificar que face ao sexo existem inquiridos que apresentam algum stress no local de trabalho. O resultado indica que os trabalhadores sentem muita pressão nas tarefas e que esta pode estar directamente relacionada com a baixa motivação no local de trabalho, visto que encontram-se a desempenhar funções que não se enquadram na sua área de qualificação profissional.

Em relação à idade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de $p=0,83$ considerando assim tendo uma fiabilidade moderada. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p>0,05$. Estes resultados demonstram que são variáveis dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face à idade.

Relativamente ao grau de escolaridade, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, existem cinco em relação às quais o stress dos trabalhadores é independente, sendo elas: *“Tenho autonomia para tomar decisões no meu local de trabalho”* (Stress Psicológico - grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa); *“Frequentemente tenho excesso ou sobrecarga de trabalho”* (Stress Psicológico - Exigência psicológica do trabalho); *“No local de trabalho irrito-me com facilidade”* (Stress Psicológico - Exigência psicológica do trabalho); *“Sinto-me cansado física e psicologicamente quando saio do trabalho”* (Stress Físico - Esforço e repetição da tarefa) e por fim *“O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições”* (Stress Físico – Ocupacional).

Através destes dados podemos verificar que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre o grau de escolaridade e o stress físico e psicológico dos trabalhadores.

Estes resultados demonstram que os inquiridos têm dificuldades na autonomia de tomar decisões no local de trabalho, ou seja, o facto de serem impossibilitados de tomarem mais decisões do que as que tomam actualmente, revela um aumento de stress no local de trabalho. Esta situação pode dever-se ao facto dos trabalhadores apresentarem qualificações superiores para a posição actual que detêm.

Outro resultado, indica que frequentemente os inquiridos sentem que têm excesso ou sobrecarga de trabalho. A impossibilidade de resolver o trabalho actual, mais o trabalho que se vai acumulando, torna o trabalhador mais sensível à pressão de executar as tarefas correctamente, o que vai aumentar o nível de stress do trabalhador.

A partir destes resultados, podemos verificar que os trabalhadores indicam que se irritam muito facilmente no local de trabalho, aumentando assim o seu nível de stress. Esta situação pode dever-se a vários factores que já foram indicados anteriormente. Os trabalhadores entendem que não têm boas condições de trabalho, que frequentemente têm excesso de trabalho, que não conseguem realizar as actividades dentro do tempo indicado, não têm uma boa relação com os colegas, não estão satisfeitos com o vínculo profissional e que não realizam actividades de formação regular. Todos estes factores podem resultar numa instabilidade emocional do trabalhador que poderá manifestar através da irritação ou problemas comportamentais no local de trabalho.

Outro resultado desta correlação, indica que os trabalhadores sentem-se cansados física e psicologicamente quando saem do local de trabalho. Ora este cansaço, físico e psicológico, pode estar associado à natureza do trabalho, duração e frequência do mesmo. A incapacidade que o trabalhador sente em não conseguir resolver as tarefas, a dificuldade na execução das mesmas, juntamente com o mau ambiente entre colegas que pode ocorrer, vai fazer com que o stress psicológico aumente, o que vai tornar o ambiente profissional mais instável e menos produtivo.

Por fim, podemos verificar que os inquiridos indicam que o ambiente físico não se apresenta nas melhores condições, o que de certa forma vai aumentar o nível de stress diário dos trabalhadores.

Em relação aos anos de serviço, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach* de 0,40 o que demonstra uma fiabilidade baixa. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que as variáveis são dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face aos anos de serviço.

Relativamente ao vínculo contractual, o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho, existem duas em relação às quais o stress dos trabalhadores são independentes, sendo elas: *“Tenho falta de tempo para realizar adequadamente as minhas tarefas”* (Stress Psicológico - exigência psicológica do trabalho) e por fim *“Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros”* (Stress Psicológico - Grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa). Através destes dados podemos verificar que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre o vínculo contractual e o stress psicológico dos trabalhadores.

Perante estes resultados, os trabalhadores indicam não têm tempo adequado para terminar as tarefas propostas e que têm dificuldades na resolução das mesmas. A não resolução desta situação irá originar distintos níveis de tensão percebida, riscos associados com o stress e comportamentos activo-passivos relacionados com o trabalho.

Outro resultado indica que os trabalhadores sentem que têm medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros. Este receio de ser criticado publicamente por terceiros (colegas ou chefia) aumenta o nível de stress dos trabalhadores no seu local de trabalho. A crítica no local de trabalho pode tanto reforçar a fé própria do sujeito no seu potencial, como rebaixar completamente a auto-estima do trabalhador.

Pro fim, em relação ao atendimento ao público o teste de independência do qui-quadrado (χ^2), para o nível de significância de 5%, demonstra que de entre todas as características e comportamentos existentes no local de trabalho as variáveis são dependentes, apresentando um *alpha de Cronbach de 0,88*, considerando assim tendo uma fiabilidade moderada. Todos os itens deste grupo apresentam resultados $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que as variáveis são dependentes e que não existe qualquer diferença significativa da avaliação das características e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho face ao facto dos trabalhadores realizarem ou não atendimento ao público.

4.2.4. Resultados sobre a Procura de Emprego

A questão aberta foi submetida a uma categorização, conforme a modalidade sugerida por Bardin (1977), tendo as respostas num primeiro momento sido inventariadas e, posteriormente agrupadas em categorias com base nas regras sugeridas pela autora: pertinência, produtividade, homogeneidade, exclusão mútua e objectividade e fidelidade.

Relativamente à questão: “Indique quatro aspectos que lhe interessariam se tivesse que procurar um emprego?” a unidade de registo considerada foi a “ideia” e a regra de enumeração a “frequência”. A tabela seguinte ilustra as categorias que emergiram.

Tabela 4.4 - Categorização referente à questão aberta

Vencimento	70
Localização	42
Ambiente Trabalho	41
Horário	27
Funções a desempenhar	22
Perspectiva Progressão	18
Outros (Indiferenciados)	27

Com base nos dados apresentados na tabela anterior podemos verificar que o núcleo central que sustenta os aspectos a considerar na procura de um novo emprego ancora nas três primeiras categorias.

A primeira categoria refere-se ao vencimento/ ordenado do trabalhador. O ordenado tem sido um factor crítico na relação entre organizações e trabalhadores. Outros factores importantes existem, sem dúvida, nessa relação, porém o ordenado tem sido um dos mais importantes.

Nos dias de hoje, com todo os problemas socioeconómicos existentes, é compreensível que as pessoas tendem a procurar um trabalho que consiga oferecer mais possibilidades económicas do que as que têm no presente.

No entanto, o ordenado não é o único factor que as pessoas procuram num novo emprego. Na segunda e terceira categoria surgem a localização e o ambiente de trabalho.

As pessoas tendem a procurar um emprego mais perto da sua zona de residência ou num local onde não tenham de utilizar vários transportes públicos, e que o tempo de deslocação trabalho-casa não seja muito demorado.

Relativamente ao ambiente de trabalho, os inquiridos indicaram que este também é um factor muito importante na procura de emprego. Este factor encontra-se directamente relacionado com o dia-a-dia do trabalhador, e as pessoas tendem a procurar um ambiente calmo, relaxado e positivo.

Geralmente os ambientes profissionais onde o ambiente seja mais stressante e menos positivo é onde os trabalhadores apresentam um maior número de absentismo, falta de participação, assédio psicológico e sexual e insegurança laboral.

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento têm se provado factores de extrema importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma simbiose maior entre equipas e um desempenho melhor em trabalhos individuais. Embora ainda não seja aplicada em parte das grandes empresas nacionais e internacionais, as estratégias de incentivo podem ajudar bastante na hora de reformular e otimizar grupos de trabalho, trazendo bons resultados para os trabalhadores e para a empresa.

A falta de conhecimento e prática nesse tipo de acção está entre os factores que acabam criando barreiras para a motivação no ambiente de trabalho, no entanto, justamente essa carência de informações no assunto, pode se transformar numa grande aliada para os profissionais das organizações.

A partir destes dados, podemos constatar os resultados da pergunta aberta, estão de certa forma em igualdade perante os resultados do inquérito. Através da análise do inquérito, podemos contactar que os trabalhadores não estão satisfeitos com a sua situação contractual actual, que não podem progredir na carreira e se sentem desmotivados face ao seu vínculo profissional.

Indicam também que se sentem desmotivados face ao ambiente no local de trabalho, e que a execução das tarefas, o mau ambiente entre colegas e a falta de formação no local de trabalho, são factores que aumentam o nível de stress dos trabalhadores no local de trabalho.

Capítulo V - Conclusões

Estamos expostos, diariamente, a vários stressores ambientais que podem prejudicar a nossa rotina diária (Charles & Almeida, 2007). De acordo com Kirchhof e colaboradores (2009), o trabalho é uma actividade na qual aspectos físicos e psíquicos estão directamente relacionados e podem representar equilíbrio, desenvolvimento e satisfação, como também podem originar tensão, desequilíbrio e consequentemente distúrbios nos trabalhadores de uma determinada organização.

As organizações são um agrupamento de pessoas com intuito de alcançar objectivos específicos (Chiavenato, 2000). Deste modo, tanto as pessoas como as organizações têm seu carácter próprio, desenvolvendo sua identidade própria e esse carácter é construído da mesma maneira pela qual evolui o carácter dos indivíduos, formando assim, a cultura organizacional.

É através da cultura que a comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais na qual expressam seus desejos, sentimentos, referindo também, aos hábitos e comportamentos de um grupo ou de uma sociedade para outra.

Nos países industrializados têm ocorrido alterações nas condições de trabalho, sendo que as relações entre trabalho, stress e as consequências deste na saúde mental e física dos profissionais têm sido abordados em vários estudos (Elias & Navarro, 2006).

A literatura tem apontado para a implicação de alguns factores psicossociais no desenvolvimento do stress. É particularmente importante aprofundar os conhecimentos acerca do papel dos factores psicossociais no processo desenvolvimento de stress e das principais fontes de stress consideradas por estes profissionais no sentido de fomentar programas de intervenção de forma a podermos diminuir o sofrimento destes e dotá-los de competências relacionais e comunicacionais, de forma a melhorarem o seu desempenho e qualidade de vida (Sadir, Binotto, & Lipp, 2010).

Neste contexto este estudo pretendeu contribuir para a melhoria do conhecimento da motivação e do stress profissional num determinado grupo de funcionários de uma instituição de ensino superior.

Após a análise dos resultados é possível verificar a veracidade das hipóteses de trabalho formuladas inicialmente.

Relativamente à Hipótese 1: *“Espera-se que existam diferenças significativas entre os inquiridos relativamente à motivação e stress profissional”*, podemos verificar que através dos resultados obtidos os trabalhadores apresentam diferenças entre a motivação e stress no local de trabalho. Os trabalhadores apresentaram uma maior desmotivação face à realização profissional, à segurança contractual, reconhecimento e oportunidades de progresso e ambiente de trabalho. Apresentaram igualmente um número elevado de stress face à exigência psicológica do trabalho, ao ambiente físico, às exigências e obrigações colocadas no trabalho e ao grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa.

Face à Hipótese 2: *“Espera-se que existam diferenças significativas da motivação dos inquiridos face aos dados sociodemográficos”*, podemos verificar que esta hipótese se confirma. Os resultados demonstram que os inquiridos apresentam uma desmotivação no local de trabalho. Essa desmotivação refere-se principalmente aos indicadores de Segurança, Realização Profissional e Ambiente de trabalho.

No que respeita à Hipótese 3: *“Espera-se que existam diferenças significativas do stress dos inquiridos face aos dados sociodemográficos”*, também podemos verificar que a hipótese se confirma. Os resultados demonstram que os inquiridos apresentam algum nível de stress no local de trabalho, nomeadamente aos indicadores de grau de controlo que o trabalhador sente na realização da tarefa e exigência psicológica do trabalho.

Relativamente à Hipótese 4: *“Espera-se que exista uma maior desmotivação e stress profissional nos inquiridos que efectuam atendimento ao público, face aos que não realizam”*, podemos verificar que esta não se confirma. Perante a recolha bibliográfica, esperávamos que existissem diferenças significativas na motivação ou stress dos trabalhadores face à realização ou não de atendimento ao público. Devido à maior

pressão, rapidez de execução de tarefas e factores externos que surgem no atendimento ao público, era de esperar que os trabalhadores apresentassem uma desmotivação ou maior stress no seu local de trabalho. No entanto, perante os resultados obtidos podemos confirmar que esta condição não é significativa no que respeita à motivação e stress no local de trabalho.

Por fim, relativamente à Hipótese 5: "*Espera-se que as principais razões que levem os funcionários à procura de um novo emprego, sejam a condição salarial e as condições de trabalho*", podemos verificar que esta se confirma. Após efectuar a inventariação dos resultados, concluímos que as três principais ideias que as pessoas têm quando procuram um novo emprego, é a condição salarial, a localização do local de trabalho e o ambiente de trabalho.

No que respeita à motivação, confirmamos que as necessidades de nível superior dos inquiridos só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (Christensen, 2002). Os inquiridos conseguem encontrar motivação na realização profissional se as necessidades de segurança tiverem sido asseguradas.

De facto, segundo Ferreira et al. (2001), as pessoas vivem a tentar progredir no caminho da satisfação cada vez que saciam um nível de necessidades, estimulando-se, assim, para a auto-realização do nível superior.

Relativamente aos resultados, podemos verificar que existe uma diferença significativa na motivação dos inquiridos face ao sexo, grau de escolaridade e vínculo contractual. No pólo oposto, em relação à idade, anos de serviço e atendimento ao público não existe qualquer alteração da motivação dos trabalhadores.

Um resultado interessante, refere-se ao facto de existirem diferenças significativas na motivação face ao grau de escolaridade, ou seja, existe uma relação linear estatisticamente significativa entre a motivação e o grau de escolaridade dos inquiridos. Este resultado pode dever-se ao facto de a grande maioria dos inquiridos ter uma licenciatura e encontrar-se a realizar trabalho administrativo, o que indica uma desmotivação face ao papel actual e um desejo de progredir profissionalmente.

Relativamente à análise dos resultados face ao stress, podemos verificar que os trabalhadores apresentam um nível de stress moderado no seu local de trabalho.

Por fim, como limitações de estudo, podemos indicar que relativamente a futuras aplicações da Escala “Avaliação da Motivação e Stress Profissional” por nós criada, é fundamental evidenciar o problema da dimensão da amostra. O tamanho da amostra não é significativo e é de conveniência (apenas 74 sujeitos).

Outra limitação concerne a homogeneidade da amostra, pois não existe uma diferença significativa em relação à faixa etária no grupo considerado (idades muito próximas).

Como sugestão para futuros trabalhos, propomos que se dê continuidade a este trabalho, investigando mais profundamente a motivação e stress num grupo de trabalhadores nesta instituição.

Julgamos ser de grande interesse realizar estudos comparativos na área da motivação e stress com grupos distintos, como por exemplo, trabalhadores docentes, não docentes e alunos.

Pensamos que também seria interessante alargar a amostra a todos os trabalhadores da Instituição, independentemente do tipo de contracto que possuem.

Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho, in: Ferreira, J., Neves J. & Caetano, A., *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Eitora McGraw-Hill.
- Alves, N. & Garcia, R. (2006). *A construção do conhecimento e o currículo dos cursos de formação de professores na vivência de um processo*. São Paulo: Cortez
- Behson, S. (2002). Coping With family-to-work: the role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- Búrigo, C. (1997). *Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis: Brasil.
- Chaudhury, S., & Banerjee, A. (2004). *Correlates of job satisfaction in medical officers*. MJAFI,60, 329-332.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos na Empresa* (3 vols). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Christensen, Peter. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. Government Finance Officers Association, 1 de April de 2002, Vol. 18, 2.
- Cobb, S. (1976). Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, A., Fink, L. (2003). *Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos*. Rio de janeiro.
- Cohrs, J., Abele, E., & Dette, D. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Stress management interventions in the workplace: Stress counselling and stress audits. *British Journal of Guidance and Counselling*, 22(1), 65-73.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Cunha, M. & Rego, A. Stress: Sal da vida ou “epidemia” dos “tempos modernos”? In *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006. 5ª edição; 253-276.

Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management*. White Paper.

Doron, R. & Parot, F. (2001). *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Ática.

Fonseca, A. (2005). *Desenvolvimento humano e envelhecimento*. Lisboa: Climepsi Editores.

Conte, A. (2003). *Funcionários com qualidade de vida são mais felizes e produzem mais*. Revista Fae Business, 7.

Fonseca, A. (2005). *Desenvolvimento humano e envelhecimento*. Lisboa: Climepsi Editores.

Fonseca, I. S. S & Moura, S. B. (2008). Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. *Psicologia América Latina*, 15.

Fonseca, Anselmo M. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado), 2009.

Frade, D. - “Stress” Ocupacional em Emergência Médica Pré- Hospitalar. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública de Lisboa. Universidade Nova de Lisboa, 1998. Trabalho elaborado no âmbito do XXXVIII Curso de Medicina do Trabalho, ministrado pela ENSP. UNL;

Frias, J. & Serpa, S.(1990) Estudo da Relação Professor/ Aluno em Ginástica de Representação e Manutenção. *Seminário em Psicologia do Desporto*, UTL – FMH. Santos, A. M. & Castro, J. J. (1998). Stress. *Análise Psicológica*, 4, série XVI, 675-690.

Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-62.

Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305–323.

Grenway, B. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation and Job Satisfaction of African-American Human Service Employees*. Doctoral Dissertation in Philosophy Applied Management and Decision Sciences. Walden University.

Gursel, M., Sunbul, A. M., & Sari H. (2002). An analysis of burnout and job satisfaction between turkish headteachers and teachers. *European Journal of Psychology of Education*, 17, p. 35-45.

Gursel, M., Sunbul, A. M., & Sari H. (2002). An analysis of burnout and job satisfaction between turkish headteachers and teachers. *European Journal of Psychology of Education*, 17, p. 35-45.

Hammer, T., Saksvik, P., Nytro, K., Torvatn, H. & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

Herzberg, F. (1997). Novamente: Como se Faz para Motivar Funcionários? In: Bergamini, C. & Coda, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 7, 153-162.

Jesus, S. (1996). *Motivação para a Profissão Docente*. Lisboa: Climepsi Editores.

Jesus, S. (2000). *Motivação e Formação de Professores*. Coimbra: Quarteto.

Júnior, P. e Oliveira, J. (2009). Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. V *Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Brasil.

Kim, Dongho. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, Vol. 12, 1, pp. 19-36.

Laranjeira, C. A. (2009). *O Contexto organizacional e a experiencia de stress. Uma perspectiva integrativa*. *Revista Saúde Pública*, 11(1), 123-133.

Latham, Gary P. e Pinder, Craig C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, pp. 485-516.

Lord, R. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14, 3-7.

Loureiro, E. M. F. (2006). *Estudo da Relação entre o Stress e os Estilos de Vida nos Estudantes de Medicina*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Braga.

Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sector. *Public Personnel Management*, 20: 441-448.

Mann, Gregory A. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*. 35, Spring de 2006, Vol. 1, pp. 33-48.

Manolopoulos, D. (2008). *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece*. *Employee Relations*, 30, 63-85.

Martins, S. S. T. (2008). *Stress e Estilos de Vida nos Estudantes de Medicina da Universidade do Minho*. Universidade do Minho: Braga.

Matsukura, T.S., Marturano, E. M., Oishi, J. & Borasche (2007). Estress e suporte social em mães de crianças com necessidades especiais. *Revista Brasileira da Educação Especial*, 13(3), 415-428.

Maximiano, C. A. (2004). *Introdução à administração*. 6ed. São Paulo: Atlas.

McIntyre, T., McIntyre, S. & Silvério, J. (2001). *Estudo da satisfação profissional, respostas de stress, recursos de coping e clima organizacional dos profissionais de saúde da Região Norte*. Porto: Administração Regional de Saúde Norte.

Melo, B. T., Gomes, A. R. & Cruz, J. F. (1999). Desenvolvimento e adaptação de um instrumento de avaliação psicológica do burnout para os profissionais de psicologia. *APPORT*, VI, 596-603.

Milkovich, G. e Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Ed. Atlas.

Muniz, M., Primi, R. & Miguel, F. K. (2007). Investigação da inteligência emocional como factor de controle do stress em guardas municipais. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 27-41.

Murrell, H. (1976). *Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar Editores

Novais, J. T. (2010). *Stress Ocupacional num Serviço de Urgência - Estudo de Caso Exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Braga.

Nunes, M. (2005). Apoio Social na Diabetes. *Millenium: Revista do Instituto Superior Politécnico de Viseu*, 31, 135-149.

Odgen, J. (2004). *Psicologia da Saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.

OMS – Organización Mundial de la Salud – La organización del trabajo y el estrés, 2004. [Em linha]. [Consulta a 17 de Abril 2014]. Disponível em: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf.

Osterloh, M., Frey, B., & Frost, J. (2002). The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, 9, 61-77.

Ostry, A. S., Kelly, S., Demers, P. A., Mustard, C. & Hertzman, C. (2003). *A comparasion between the effort-Reward imbalance and demand control models*. BMC Public Health, 3.

Pedro, N. & Peixoto, F. (2006). *Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico*. Lisboa: Análise Psicológica.

Pinheiro, M. & Ferreira, J. (2001). *Avaliação do suporte social em contexto de Ensino Superior*. Comunicação apresentada no “V Seminário de Investigação e Intervenção Psicológica no Ensino Superior”- Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Viana do Castelo, Portugal.

Portoghese, I., Galletta, M., & Batistelli, A. (2011). The effects of work-family conflict and community embeddedness on employee satisfaction: the role of leader-member exchange. *International Journal of Business and Management*, 6, 39-48.

Queiroz, S.H. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina.

Reis, D. & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39, 666-675.

Resende, E. (2009). *Contributo Para o Estudo da Influência do Stress na Respostas Imunitária à Vacina Contra a Gripe em Profissionais de Saúde*. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Publica.

Ribeiro, L., Gomes, A. & Silva, M. (2010). Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo comparativo entre médicos e enfermeiros a exercerem em contexto hospitalar. In C. Nogueira, I. Silva, L. Lima, A. T. Almeida, R. Cabecinhas, R. Gomes, C. Machado, A. Maia, A. Sampaio & M. C. Taveira (Eds.), *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, 1494-1508. Lisboa: Associação Portuguesa de Psicologia.

Robbins, S. (1993). *Organizational behavior* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed). London: Prentice-Hall International.

Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson: Prentice-Hall.

Rocha, J. & Oliveira, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (2ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho* (2 ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

Rosenfeld, Robert H. & Wilson, David C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases* (2ª Ed). London: McGraw-Hill.

Rodrigues, V. B., & Madeira, M. (2009). Suporte social e saúde mental: revisão da literatura. *Revista da Faculdade de Ciências da Saúde*, 6, 390-399.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 213-222.

Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.

Seabra, A. (2008). *Síndrome de Burnout e a Depressão no Contexto da Saúde Ocupacional*. Porto: Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar da Universidade do Porto.

Seco, G. B. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (2003). *The handbook of work & health psychology* (2nd Ed.). USA, Hoboken: John Wiley & Sons.

Schermerhorn, John; Hunt, James & Osborn, Richard (1997). *Organizational Behavior* (6 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, John; Hunt, James & Osborn, Richard. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Serra, A. V. (2007). *O stress na vida de todos os dias*. (3ª ed.) Coimbra: Gráfica de Coimbra.

Siegrist, J. (2005). Work stress and health in a globalized economy: contribution of the effort-reward imbalance model. *2nd ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work, Satewillite program, Okayama*, August 24-26.

Silva, B. (1987). *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Silveira, C., & Araújo, J. (2003). Satisfação organizacional: teoria e proposta de diagnóstico. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 191-204.

Sivieri, H. L. (1994). Saúde no Trabalho e mapeamento dos riscos. *Saúde, Meio Ambiente e Condições de Trabalho*, cap. 8, 75 – 82. Rio de Janeiro: Fiocruz.

Spector, P. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva.

Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (1994). Job Stress in University Corporate and Military Personnel. *International Journal of Stress Management*, 1(1), 19-31.

Stacciarini, J. e Tróccoli, B. (2001). O stress na actividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9 (2), 17 – 25.

Tamayo, Á., e Pascoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. Revista da Administração Contemporânea.

Teixeira, S. M. J. (2008). *Stress Ocupacional numa Unidade de Administração Pública Local*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Braga.

Teixeira, F. C. C. (2010). *Stress e Saúde Ocupacional em Profissionais de Risco: Um Estudo com Bombeiros Voluntários Do Distrito do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Braga.

Terry, D., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological wellbeing and job satisfaction: the stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45, 168-75.

Theorell, T. & Karasek, R. (1996). Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Health Services Research*, 11, 1-9.

Veludo, C. (2011). *Factores de stress no contexto da marinha: efeitos das auto-imagens e consequências para a satisfação laboral*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.

Wills, T. A., & Fegan, M. F. (2001). Social networks and social support. In A. Baum, T. A. Revenson, & J. E. Singer (Eds.), *Handbook of Health Psychology* (pp.209-234). New Jersey: LEA.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Inquérito por Questionário

O presente questionário insere-se numa dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho na [REDACTED] na qual se desenvolve o tema da Motivação e Stress Profissional. Tendo em conta este objectivo académico, solicitamos que responda às questões contidas no presente questionário. Os dados recolhidos em nada o(a) vão identificar, apenas nos interessa saber os resultados na globalidade e não os seus em particular.

Leia com atenção cada uma das questões e responda sempre de acordo com aquilo que habitualmente faz, sente ou pensa pois não existem respostas certas ou erradas.

Caracterização do(a) inquirido(a):

Coloque um **X** na opção que se aplica:

1. Indique o seu género:

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Indique a sua idade:

- ☐ Até aos 20 anos
☐ De 21 a 30 anos
☐ De 31 a 40 anos
☐ De 41 a 50 anos
☐ De 51 a 60 anos
☐ Mais de 60 anos

3. Indique o seu grau de escolaridade:

- ☐ 1º Ciclo do ensino básico ou 4º ano (antiga 4ª classe)
☐ 2º Ciclo do ensino básico ou 6º ano (antigo 2º ano)
☐ 3º Ciclo do ensino básico ou 9º ano (antigo 5º ano)
☐ Ensino secundário ou 12º ano
☐ Licenciatura, qual? _____
☐ Mestrado, qual? _____
☐ Doutoramento, qual? _____

4. Há quantos anos trabalha na [REDACTED]? _____

5. Qual é o seu vínculo contractual [REDACTED]?

- ☐ Contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo
☐ Contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto
☐ Contracto trabalho em funções públicas a termo resolutivo indeterminado
☐ Contracto trabalho em funções públicas em período experimental

6. Efectua frequentemente atendimento ao público?

- ☐ Sim
☐ Não

Por favor, indique o seu nível de concordância para as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

(Assinale a opção escolhida para cada item com um **X**)

	1	2	3	4	5
	Discordo Plenamente	Discordo	não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1. Existe um ambiente calmo e agradável no local de trabalho.					
2. O meu trabalho permite-me desenvolver relações de amizade.					
3. Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional.					
4. Trabalho mais horas do que é exigido.					
5. Estou satisfeito com a função que desempenho.					
6. O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.					
7. Considero-me bem informado(a) sobre os aspectos que respeitam o meu trabalho.					
8. Identifico-me com a função que desempenho.					
9. Tenho oportunidades de subir na carreira.					
10. Tenho oportunidades de exercer autoridade, assumir responsabilidade e estar numa posição que permite influenciar os outros.					
11. As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.					
12. Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.					
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					
14. Trabalho num ambiente produtivo e positivo.					
15. Tenho boas condições de trabalho.					
16. Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.					
17. Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.					
18. Sou consultado relativamente às mudanças que ocorrem no local de trabalho.					
19. Sinto-me satisfeito com o meu vencimento.					
20. Realizo actividades de formação.					
21. Tenho autonomia para tomar decisões no meu local de trabalho.					
22. Frequentemente tenho excesso ou sobrecarga de trabalho.					
23. Tenho falta de tempo para realizar adequadamente as minhas tarefas.					
24. Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.					
25. Tenho dificuldades em conciliar o papel familiar e o profissional.					
26. No local de trabalho irrito-me com facilidade.					
27. Sinto-me cansado física e psicologicamente quando saio do trabalho.					
28. Sinto muita pressão na execução das tarefas.					
29. As funções que desempenho exigem tarefas repetitivas.					
30. O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições.					
31. O local de trabalho é arejado e com bastante luz natural.					

Indique quatro aspectos que lhe interessariam se tivesse que procurar um emprego?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Anexo 2 – Pedido de autorização de aplicação do questionário

Exmo. Senhor

Director

Professor Doutor

Eu, Pedro Miguel dos Santos Vicente, aluno do 2º ano do Curso de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho, a realizar a dissertação com o tema “Análise da Motivação e Stress Profissional no grupo de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior” sob a orientação da Professora Doutora Paula Urze, venho solicitar a V^a. Ex^a. a autorização, para a aplicação de um questionário junto de um grupo de trabalhadores (não docentes) da [REDACTED].

A recolha de dados deverá ser realizada durante os meses de Junho e Julho através de um questionário online. É garantida, desde já a confidencialidade dos trabalhadores e dos resultados, visto que estes apenas se destinam a fins de tratamento estatístico.

Pede deferimento,

[REDACTED] de 2014

O aluno

A Orientadora

Anexo 3 - Inventariação das Unidades de Registo relativamente à questão aberta

Funções a desempenhar	16
Desafio	3
Tipo de trabalhado	6
Local	42
Efectividade	1
Vencimento	70
Realização Profissional	6
Ambiente Trabalho	41
Estabilidade	3
Desafio Intelectual	3
Tipo de contracto	3
Prestígio da Empresa	2
Higiene	1
Paz	1
Estabilidade emocional	2
Condições de trabalho	11
Incentivo Moral	3
Horário	16
Estabilidade Familiar	3
Respeito	1
Motivação	3
Segurança	4
Perspectiva Progressão	18
Reconhecimento Profissional	5
Competências	2
Novos Desafios	3
Efectividade	2
Autonomia	2
Transporte	3
Preocupação	2
Objectivos	2
Formação	4
Criatividade	1

Anexo 4 – Tabela de Frequência de Respostas ao Questionário

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1. Existe um ambiente calmo e agradável no local de trabalho.	2	9	16	40	7
2. O meu trabalho permite-me desenvolver relações de amizade.	0	6	8	53	7
3. Sinto que o meu vínculo contractual me oferece segurança profissional.	4	11	25	25	9
4. Trabalho mais horas do que é exigido.	1	6	21	30	16
5. Estou satisfeito com a função que desempenho.	5	7	17	39	6
6. O meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.	3	20	12	29	10
7. Considero-me bem informado(a) sobre os aspectos que respeitam o meu trabalho.	0	5	14	47	8
8. Identifico-me com a função que desempenho.	3	8	19	32	12
9. Tenho oportunidades de subir na carreira.	14	26	23	10	1
10. Tenho oportunidades de exercer autoridade, assumir responsabilidade e estar numa posição que permite influenciar os outros.	7	17	28	16	6
11. As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.	1	7	24	37	5
12. Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.	1	10	22	35	6
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	13	27	23	10
14. Trabalho num ambiente produtivo e positivo.	5	7	30	29	3
15. Tenho boas condições de trabalho.	6	6	16	36	10
16. Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.	8	14	28	18	6
17. Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.	2	18	29	20	5
18. Sou consultado relativamente às mudanças que ocorrem no local de trabalho.	8	24	22	17	3
19. Sinto-me satisfeito com o meu vencimento.	21	36	12	5	0
20. Realizo actividades de formação.	2	17	26	22	7
21. Tenho autonomia para tomar decisões no meu local de trabalho.	4	15	24	24	7
22. Frequentemente tenho excesso ou sobrecarga de trabalho.	1	11	22	31	9
23. Tenho falta de tempo para realizar adequadamente as minhas tarefas.	2	19	30	18	5
24. Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.	8	19	20	25	2
25. Tenho dificuldades em conciliar o papel familiar e o profissional.	8	30	22	11	3
26. No local de trabalho irrito-me com facilidade.	14	34	19	9	0
27. Sinto-me cansado física e psicologicamente quando saio do trabalho.	4	15	16	31	8
28. Sinto muita pressão na execução das tarefas.	4	30	21	17	2
29. As funções que desempenho exigem tarefas repetitivas.	2	9	18	37	8
30. O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições.	5	6	15	40	8
31. O local de trabalho é arejado e com bastante luz natural.	7	5	29	30	3